



FACULTAD DE POSGRADOS

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL E
INSTITUCIONAL**

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

**Gestión integral de comunicación y su relación en el fortalecimiento de
los valores intangibles de la organización. Estudio de caso de la
Corporación Círculo Militar.**

Profesora

Francisca Luengo Baeza

Autor/a

Andrés Mauricio Cando Jame

2022

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como principal eje de desarrollo de una auditoría de comunicación de la Corporación Círculo Militar, una empresa privada sin fines de lucro y apolítica que se encuentra ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito, con sucursales en las ciudades de Guayaquil y Cuenca.

El estudio se encuentra orientado principalmente al análisis de la gestión de la comunicación corporativa y cómo esta vincula sus estrategias con sus valores intangibles como cultura, identidad e imagen, todas estas ligadas a sus *stakeholders*. La metodología utilizada durante el proceso de investigación fue mixta, se realizó el levantamiento de información aplicando técnicas cuantitativas y cualitativas a actores clave y a sus principales grupos de interés, internos y externos, esto permitió obtener información detallada a fin de identificar la problemática por la que atraviesa la corporación y determinar propuestas integrales que ayuden a fortalecer la gestión de los valores intangibles de la corporación.

La auditoría concluye con la propuesta de un Plan Estratégico de Comunicación (PEC), el cual pretende fortalecer ante sus distintos públicos los valores corporativos como cultura, imagen e identidad, con propuestas claras y concisas que permitan al Círculo Militar mejorar su relacionamiento con los *stakeholders* logrando una correcta gestión de la comunicación institucional, así como dar respuestas a futuras problemáticas que se presenten en su quehacer diario.

ABSTRACT

The main focus of this research work is the development of a communication audit of the Corporación Círculo Militar, a private non-profit and apolitical company located in the Metropolitan District of Quito, with branches in the cities of Guayaquil and Cuenca.

The study is mainly oriented to the analysis of corporate communication management and how it links its strategies with its intangible values such as culture, identity and image, all of them linked to its stakeholders. The methodology used during the research process was mixed; information was gathered by applying quantitative and qualitative techniques to key actors and its main internal and external stakeholders, which allowed obtaining detailed information in order to identify the problems faced by the corporation and determine comprehensive proposals to help strengthen the management of the corporation's intangible values.

The audit concludes with the proposal of a Strategic Communication Plan (PEC), which aims to strengthen corporate values such as culture, image and identity, with clear and concise proposals that allow the Círculo Militar to improve its relationship with stakeholders, achieving a correct management of institutional communication, as well as providing answers to future problems that may arise in its daily work.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN.....	1
2	REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	2
2.1	ESTADO DEL ARTE	2
2.2	MARCO TEÓRICO	9
2.2.1	La Comunicación Corporativa.....	9
2.2.1.1	Comunicación Interna	9
2.2.1.2	La Comunicación Externa	10
2.2.1.3	Los Grupos de interés (stakeholders)	10
2.2.2	Valores Intangibles	11
2.2.2.1	Imagen y sus Dimensiones	13
2.2.2.2	La Reputación Corporativa.....	16
2.2.2.3	Identidad Corporativa	17
2.2.2.4	Cultura Corporativa	17
3	IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	18
3.1	INFORMACIÓN BASE Y ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN.....	18
3.1.1	Corporación Círculo Militar.....	18
3.1.1.1	Reseña Histórica	18
3.1.1.2	Filosofía Corporativa	19
3.1.1.3	Estructura Orgánica	21
3.1.1.4	Situación Actual.....	21
4	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	23
5	OBJETIVOS.....	25
5.1	Objetivo General.....	25
5.2	Objetivos Específicos	25
6	JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA.....	26
7	RESULTADOS.....	28

8 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN	39
9 PROPUESTA DE PEC PARA LA CORPORACIÓN CÍRCULO MILITAR.....	41
9.1 ANÁLISIS FODA	41
9.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE COMUNICACIÓN.....	42
9.2.1 Objetivo General	42
9.2.2 Objetivos Específicos.....	42
9.3 DEFINICIÓN DE PÚBLICOS	43
9.4 PLANTEAMIENTO TÁCTICO	45
9.5 CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO.....	51
10 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	52
10.1 Conclusiones.....	52
10.2 Recomendaciones.....	53
REFERENCIAS	54
ANEXOS.....	57

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	30
Tabla 2	34
Tabla 3	41
Tabla 4	43
Tabla 5	44
Tabla 6	45
Tabla 7	46
Tabla 8	48
Tabla 9	50
Tabla 10	51

ÍNDICE DE FIGURAS

Gráfico 1 Misión y Visión	28
Gráfico 2 Finalidad.....	29
Gráfico 3 Objetivos Corporativos	29
Gráfico 4 Calidad de información	31
Gráfico 5 Beneficios.....	32
Gráfico 6 Canales de comunicación interno	32
Gráfico 7 Atributos CM público interno	33
Gráfico 8 Acceso a información.....	35
Gráfico 9 Conocimiento de actividades realizadas.....	35
Gráfico 10 Relevancia de contenidos	36
Gráfico 11 Canales preferidos	36
Gráfico 12 Mejores canales para transmitir información	37
Gráfico 13 Tipo de contenido.....	37
Gráfico 14 Atributos CM publico externo	38
Gráfico 15 importancia de contenido	38

1 INTRODUCCIÓN

El Círculo Militar es una corporación de derecho privado, sin fines de lucro, apolítica, que se encuentra domiciliada en el Distrito Metropolitano de Quito, con alcance nacional. Esta Corporación se encuentra legislada conforme a las disposiciones del Título XXX, del Libro I, de la Codificación del Código Civil.

La organización y funcionamiento del Círculo Militar se hallan normados en el Estatuto aprobado con Acuerdo Ministerial Nro. MDT-0164-2020, de fecha 02 de septiembre de 2020, Reglamento General al Estatuto, Reglamento Orgánico Funcional. políticas, directivas, instructivos y demás normativa vigente, cuyas disposiciones rigen para las tres sucursales: Quito, Guayaquil y Cuenca.

La Corporación, para cumplir con sus fines y objetivos en favor de sus socios, dependientes invitados, requiere planificar y ejecutar anualmente, eventos, programas especiales, actividades recreacionales, sociales, deportivas y culturales, a fin de fortalecer los lazos de amistad, solidaridad, camaradería, respeto, cortesía y sentido de pertenencia, bajo principios morales y éticos.

La gestión de la comunicación en el ámbito empresarial poco a poco ha ido ganando un sitio primordial en la toma de decisiones. En el país es cada vez más común escuchar hablar sobre manejo de intangibles y reputación corporativa y cómo estas afectan directamente al relacionamiento con sus stakeholders y cómo estos contribuyen al crecimiento y funcionamiento de las empresas. Los estudios sobre imagen y reputación corporativa son amplios y se han tratado tanto en el ámbito público como privado, es por ello que, se mencionarán aquellos estudios que tuvieron como objetivo conocer y detallar métodos, efectos, causas y estrategias empleadas por las empresas con la finalidad de reconocer el rol de la comunicación, tanto en su ámbito interno como externo, y cómo la aplicación de estas afecta a la reputación institucional.

2 REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1 ESTADO DEL ARTE

La gestión de la comunicación en el ámbito empresarial ha ido ganando con los años mayor importancia y relevancia, es así como, se ha vuelto cada vez más frecuente el escuchar hablar sobre manejo de intangibles y reputación corporativa y cómo estas afectan directamente al relacionamiento con sus *stakeholders* y cómo estos contribuyen al crecimiento y funcionamiento de las empresas.

Los estudios sobre imagen y reputación corporativa son amplios y se han tratado tanto en el ámbito público como privado, es por ello que, se mencionarán aquellos estudios que tuvieron como objetivo conocer y detallar métodos, efectos, causas y estrategias empleadas por las empresas con la finalidad de reconocer el rol de la comunicación, tanto en su ámbito interno como externo, y cómo la aplicación de estas afecta a la reputación institucional. A continuación, se procederá a detallar investigaciones a nivel nacional e internacional que explican cómo la gestión de los intangibles se encuentra estrechamente ligada a la reputación empresarial.

Para ello se debe partir por entender y explicar qué es la comunicación corporativa:

El término comunicación corporativa implica la participación de las empresas como un sistema social organizado, donde se gestiona la operación y organización de los diferentes individuos y elementos conectados, en ecuanimidad, interactuando en varios procesos en el entorno social de la organización (Túñez y Costa en Moreno, 2020).

En este sentido, el artículo "*Comunicación: reputación y crecimiento*", publicado en la revista *Pensamiento & Gestión* en el año 2016, muestra cómo la comunicación usa los mensajes de las organizaciones, con el objetivo de generar efectos positivo en la imagen y la reputación de una institución, y cómo la buena gestión de estos valores ayudan a mejorar la rentabilidad y el crecimiento

empresarial, mediante la realización de un estudio aplicando herramientas cualitativas (encuesta) y cuantitativas (percepción y posicionamiento). En este sentido se procedió con el estudio de las gestiones comunicativas y cómo estas han sido promovidas mediante la página web institucional, para ello se tomó como base de estudio a las siguientes empresas de telefonía móvil de Colombia: Claro, Tigo, Movistar y Virgin Mobile. El resultado de este trabajo demuestra que, elementos de la comunicación digital y elementos lingüísticos de índole ilocucionarios (intenciones de comunicación, convencer, dar información), locucionarios (selección y sobreposición de códigos) y perlocucionarios, al juntarse pueden crear mensajes que generen un impacto directo en la imagen y reputación de las organizaciones.

Por otro lado, se encuentra la investigación publicada por la revista 3C Empresa Investigación y pensamiento crítico en el año 2020, *“Revisión de la investigación en el ámbito de la reputación corporativa”*, en este caso se realizó un estudio sobre la influencia que ejerce la reputación corporativa para el éxito de una empresa, como parte de un activo intangible estratégico para la gestión de las organizaciones. En este estudio se revisó la base de datos de *Web of Science*, con la intención de buscar el tipo de publicaciones realizadas en los últimos veinticinco años, durante esta búsqueda se pudieron identificar 1.276 estudios, para la revisión final se contó con 589 publicaciones de estudio. Los resultados revelan cuáles han sido los ejes de investigación que se llevan a cabo en el ámbito de la comunicación, además, se revisó cuáles han sido los países, las instituciones y autores más destacados en el área, así como las principales revistas que publican sobre el tema de reputación. Los resultados arrojados por este estudio se pueden identificar que, los principales temas de investigación, se relacionan con estudios organizacionales y marketing, y cuál es la relación con otros activos intangibles, como la RSE.

Tomando en consideración la premisa que todo comunica, es imposible no comunicar, incluso el silencio nos dice algo, es por ello que la gestión estratégica de la comunicación se ha convertido en una herramienta para construir vínculos

afectivos entre los públicos y las empresas ya que estas últimas buscan el posicionamiento de su marca en el imaginario de sus públicos. Es por ello que en el artículo “*Stakeholders, actores estratégicos en la construcción de marca*”, publicado en la revista colombiana Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación en el año 2017, esta investigación tiene como finalidad identificar a los grupos de interés de una empresa con el objetivo de crear las mejores estrategias para la construcción de una marca, en este se incluye el estudio de herramientas de marketing experiencial. Esta investigación se la realizó mediante una revisión de varios autores de renombre el campo de construcción de la marca corporativa, a través del uso de la comunicación corporativa y el marketing, así como con el uso de bases de datos especializadas, tomando en consideración artículos científicos, textos académicos e investigaciones. Una vez obtenido el material necesario, se realizaron temáticas de importancia para el estudio de *stakeholders* y cuál es su relación con las empresas. Este estudio arrojó como conclusiones la importancia de los grupos de interés (*stakeholders*) en la gestión de la identidad de la marca, esto con el propósitos de generar una correcta imagen y reputación corporativa, ya que en nuestros días la gestión adecuada de los intangibles se ha convertido en la llave del éxito empresarial, mediante la construcción y generación de vínculos con los diferentes *stakeholders*.

En esta misma línea contextual, al hablar de reputación Martín señala que:

La Reputación Corporativa es el reconocimiento que los *stakeholders* de una compañía hacen del comportamiento corporativo de esa compañía a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos con relación a sus clientes, empleados, accionistas si los hubiere y con la comunidad en general (González, 2013).

En este contexto el artículo, “*La gestión de intangibles y la marca corporativa: ¿ha cambiado algo en la relación entre las empresas y la sociedad?*”, publicado en España por la Revista Latina de Comunicación Social, estudio que centra sus esfuerzos en el análisis de la gestión de los intangibles corporativos. Este estudio

se desarrolló, con la implementación de herramientas metodológicas de tipo cualitativo, con la aplicación del método Delphi, el cual usa como principal herramienta las entrevistas, estas fueron realizadas a expertos de comunicación quienes dan a entender cuáles son las repercusiones de la gestión de intangibles en los mass media, debido a que una gestión correcta de los intangibles ayuda a diferenciar y fortalecer una marca, así como a incrementar el reconocimiento y reputación de las organizaciones. Como conclusión se obtuvo que, para conseguir la aprobación y recomendación de los grupos de interés, las empresas tienen que explicar el por qué y para qué de su accionar.

Es por este aspecto integrador y holístico de la comunicación que, cada vez más las empresas enfocan sus expectativas en los departamentos de comunicación como sus principales aliados, como señala Costa estos:

Proponen, asesoran a los directivos de las instituciones para que sus decisiones repercutan de manera decisiva y positiva en el éxito empresarial, de esta manera, se determina que el departamento de comunicación trabaja y conoce del estado de todas las partes que conforman la organización, lo que conlleva que al estar al tanto pueda sugerir estrategias acordes y puntuales que sostengan una correcta gestión empresarial, claro está sin que esto signifique una intromisión dentro de las otras áreas (citado en Vinuesa, 2014).

En el artículo investigativo *“Los intangibles de la marca y su efecto en la reputación corporativa. La evaluación de toda cadena de valor de Televisión de Catalunya”*, tiene como principal eje de estudio la percepción de la reputación corporativa por parte de los grupos de interés, y en cómo los valores intangibles de la marca de una empresa tienen una repercusión eventual en la reputación corporativa. Este trabajo se desarrolló con la ejecución de 463 cuestionarios, que fueron respondidos por todos los grupos de *interés* de Televisión de Catalunya, este estudio tuvo como eje central una actividad de Responsabilidad Social Corporativa, La Marató (maratón) de TV3. Con este trabajo se pudo identificar

que, aspectos como la transparencia, calidad, confianza y solidaridad se alinean como los principales valores de su reputación corporativa.

Como se puede observar en la gestión de la reputación corporativa, los *stakeholders* suponen un factor primordial en la construcción de la misma ya que suelen incidir directa o indirectamente en el imaginario identitario de la organización, pero:

(...) para que la identidad sea concebida adecuadamente se debe tener en cuenta el target o grupo de consumidores potenciales, con el fin de generar conexión y, de esta forma, influir sobre la decisión de compra. De otro lado, participa directamente, en la construcción de identidad, un grupo creativo que está conformado por *stakeholders*, donde se encuentran profesionales de diferentes áreas; de igual forma, otros *stakeholders* como empleados del sector ejecutivo, accionistas, asesores, entre otros. Este proceso de construcción de identidad se da paulatinamente y se refuerza constantemente, de manera que vaya adquiriendo cada vez mayor fuerza. (Alzate y Orozco, 2017, p.101).

En este contexto, en el ámbito nacional podemos encontrar trabajos de titulación como la “Propuesta de procesos de Comunicación interna en función de la Cultura Organizacional del Hospital Carlos Andrade Marín (HCAM), con el fin de robustecer su imagen corporativa”. Este trabajo tuvo como principal eje de estudio la realización de una auditoría de imagen global del HCAM, mediante el cual se implementaron herramientas de investigación cualitativas como entrevistas y cuantitativas, encuestas realizadas a empleados y pacientes, cuyos resultados permitieron obtener una visión más amplia de cuál es la percepción que tienen los públicos del HCAM acerca de la institución y cómo se desarrolla la comunicación interna.

En el ámbito empresarial aquello que no se comunica no existe es por ello que:

la dimensión estratégica de la comunicación requiere la adopción de un posicionamiento reputacional que se convierta en la principal referencia conceptual de todas las comunicaciones de la empresa. Recordemos que el posicionamiento reputacional es el estado de opinión que una empresa pretende construir en la mente de sus stakeholders como el resultado de una relación eficaz con ellos, orientada a satisfacer las metas contenidas en su visión reputacional (Villafañe,2005, p. 112).

Alineado a este tema conceptual, encontramos el trabajo de titulación: “Gestión de Intangibles: Propuesta de comunicación e imagen para la empresa MECANPAZ S.A.”; estudio que tienen como objetivo principal mejorar la cultura interna mediante la profundización de sus valores intangibles tales como, identidad, cultura e imagen, mediante una metodología de recolección de datos cuantitativos y cualitativos, para ello, se realizó un sondeo de opinión y entrevistas, los resultados obtenidos durante la investigación permitieron fortalecer la identidad y cultura corporativa entre los diversos públicos pudiendo evidenciar que los públicos internos de la empresa tenían poco conocimiento de los objetivos corporativos.

La gestión de los intangibles y su vínculo entre la empresa y sus grupos de interés es cada vez más importante y esto ha llevado a las empresas a prestar más atención a lo que se dice de estas entre sus públicos y como sus opiniones repercuten en su marca corporativa ya que como señalan Villagra, López, Monfort (2015), “tiene sus propias peculiaridades y ventajas competitivas para las empresas”, por su parte, y siguiendo una misma línea conceptual tenemos a Balmer y Grey (2003) que, “esta permite: trasladar los valores de empresa, diferenciarse de los competidores y potenciar vínculos de estima y lealtad a los *stakeholders*”. En el trabajo de titulación “Reposicionamiento de la imagen de DELOITTE Ecuador CIA. LTDA., a sus públicos de interés, a través de un plan de Comunicación Interna y Externa”, este trabajo busca posicionar la imagen institucional en sus públicos objetivo, con la finalidad de fortalecer la identidad corporativa de DELOITTE, la principal fuente de recopilación de datos se dio

mediante la aplicación de enfoques cualitativos y cuantitativos mediante la aplicación de encuestas en las ciudades de Quito y Guayaquil, como resultado se obtuvo que la empresa, necesita de la implementación de un manual de marca que se convierta en una guía de estándares globales de imagen de la firma.

En este contexto se podría decir que actualmente se están sentando las bases para que el concepto de reputación tanto interna como externa quede incondicionalmente ligado al de marca de empleador. Si además se refuerza el sentido de orgullo de pertenencia de los empleados para que se puedan compartir valores éticos y profesionales estaremos en el camino correcto (Ondarza, 2013).

Los estudios sobre reputación corporativa y manejo de intangibles se han dado de forma numerosa a nivel nacional e internacional, su principal enfoque se centra en cómo se da la relación entre la empresa y los *stakeholders* y cómo estos ayudan de manera positiva o negativa en la construcción y posicionamiento de la reputación corporativa en el imaginario de los distintos públicos a los que va dirigido los esfuerzos empresariales.

A nivel nacional se puede encontrar investigaciones y trabajos de titulación que se enfocan en la comunicación y cómo esta se encuentra estrechamente ligada al manejo de intangibles y reputación; mas el principal punto de análisis generalmente está en el diagnóstico de la comunicación interna y externa de las instituciones, la generación de la cultura organizacional a través de ellas y en la elaboración de planes estratégicos de comunicación para fortalecer los vínculos entre la empresa y sus grupos de interés para de esta manera fortalecer y cuidar la reputación e imagen corporativa.

2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1 La Comunicación Corporativa

En este contexto la gestión de la comunicación en el ámbito empresarial ha ido ganando mayor importancia con los años, es así como, se ha vuelto cada vez más frecuente el escuchar hablar sobre manejo de intangibles y reputación corporativa y cómo estas afectan directamente al relacionamiento con sus *stakeholders* (grupos de interés), y cómo estos contribuyen al crecimiento y funcionamiento de las empresas.

En este sentido se debe entender a la organización “como un sistema de comunicación, que gestiona cantidades discretas de información, establece relaciones con varios públicos y genera y consume conocimiento” (Morató, 2014, p. 56). Convirtiendo de este modo a la comunicación en uno de los ejes centrales de interacción de las organizaciones, sean estas públicas o privadas.

2.2.1.1 Comunicación Interna

La gestión de la comunicación al interior de las empresas es fundamental, ya que, todas aquellas acciones que una empresa se encuentre ejecutando debe ser socializada entre sus públicos internos, en este contexto, según Fernández se debe comprender a la comunicación interna como aquella que “comprende el conjunto de actividades comunicacionales desarrolladas para crear y mantener buenas relaciones con y entre las personas integrantes de la organización, establecer y sustentar la cultura corporativa en función de la estrategia integral, crear colaboración y sinergia” (2015, p. 12).

2.2.1.1.1 Comunicación interna formal e informal.

Una vez comprendido a la comunicación interna como la vía que se establece entre la organización y sus trabajadores, a esta se la puede identificar por dos tipos formal e informal, para Tarodo (2015, p. 38) “la comunicación formal se establece a través de los canales oficiales de la empresa y que son conocidos por los miembros de la misma”. En esta misma línea contextual se puede

identificar que además de los canales oficiales, existen otros mediante los cuales transita la comunicación, para Tarodo “a esta se la puede llamar informal, ya que esta tiene sus comienzos en las relaciones directas de los empleados. Suelen adoptar diferentes formas (rumores, noticias, etc.) que se desarrollan de manera estrepitosa” (2015, p. 38).

2.2.1.2 La Comunicación Externa

Al igual que se realiza una gestión de la comunicación al interior de la empresa, la comunicación externa desempeña un rol primario, ya que estas son las que se encuentran encaminadas a forjar, mantener o incrementar los vínculos existentes con la finalidad de mejorar la imagen corporativa.

Para ello se tiene que entender que la comunicación externa, como señalan Fajardo, G. y Nivia, A. (2016, p. 86), “en las organizaciones implica dar y recibir información entre las organizaciones y sus entornos relevantes”. De esta manera se debe resaltar que las organizaciones utilizan a la comunicación externa con sus distintos *stakeholders* para de esta manera:

Proporcionar información persuasiva a los representantes del entorno acerca de las actividades, productos o servicios de la organización. La información enviada por medio de canales externos puede utilizarse para influir sobre las actividades de los individuos y de los grupos en el entorno relevante (Gary. y Kreps. 1995, p. 257).

2.2.1.3 Los Grupos de interés (stakeholders)

Si bien los estudios de los *stakeholders* o grupos de interés no son recientes, fueron desarrollados en los años sesenta por el estudio de la *Stanford Research Institute*, en los últimos años se ha vuelto común entre las organizaciones el prestar mayor atención a sus grupos de interés enmarcándolos como parte de una nueva visión empresarial y de su modelo de gestión.

En este contexto un grupo de interés para Joan Costa, “es una persona o grupo que es capaz de influir en los resultados de negocio y beneficios de una

compañía” (2018, p. 185), es debido a esto que al hablar de reputación corporativa o la reputación en general resulta inevitable hablar de los *stakeholders* y la importancia que estos tienen para la empresa y la consecución de sus objetivos, pues para Aljure “son grupos e individuos con los cuales la organización tiene una relación de dependencia mutua o con los cuales tiene un interés compartido” (2015, p. 251).

Es debido a esta relación latente entre las empresas y los grupos de interés que las compañías deben identificar a sus *stakeholders* específicos, para Carrió (2013) “pueden ser externos, como son los proveedores, inversores o los clientes, o internos, como son los empleados, directivos o propietarios de una organización”.

La importancia que actualmente tienen los grupos de interés para una institución se ha visto refleja en que estas buscan integrar, comprometer y mantener la confianza de sus *stakeholders* en las acciones y toma de decisiones de la compañía ya que:

Comprometer a los stakeholders en la actividad de la entidad se basa en la idea de que todos estos individuos o colectivos, hoy más que nunca, pueden afectar o pueden verse afectados por la consecución de los objetivos de la organización. Por ese motivo, deben tener la oportunidad de expresar su punto de vista en la toma de las decisiones que les afectan. (Carrió, 2013)

2.2.2 Valores Intangibles

La comunicación, cada vez más, se encuentra ligada al manejo de intangibles y reputación; mas, el principal punto de análisis en el tema de gestión de intangibles, generalmente se encuentra en el análisis y diagnóstico tanto de la comunicación interna como externa de una organización, es así que, con la noción de la cultura organizacional y con la elaboración de planes estratégicos de comunicación que sirvan de base para fortalecer los vínculos entre la empresa

y sus distintos grupos de interés, para de esta manera fortalecer y cuidar la reputación e imagen corporativa.

Cabe destacar que los valores intangibles para Joan Costa “representan una proporción cada vez más grande del valor total de la empresa, debido a que la correcta o incorrecta gestión de estos, podrían influir directamente en la rentabilidad empresarial” (2018, p.172). Pero, al hablar de los valores intangibles se debe tener en consideración que:

El creciente interés por los activos intangibles como factores clave que mueven la economía actual ha sido relevante en la agenda de las organizaciones. De hecho, representan una trascendencia muy significativa, debido a que una buena gestión de los mismos hace que los diferentes grupos de interés de las organizaciones puedan ver satisfechas sus necesidades y expectativas en gran medida (Orviz y Cuervo, 2020).

En el ámbito empresarial aquello que no se comunica no existe, y para ello vivimos en un mundo en el que “hacerlo bien” ya no es suficiente, sino que a este lo acompaña el “hacer saber”, en este sentido debemos tomar en cuenta:

La dimensión estratégica de la comunicación requiere la adopción de un posicionamiento reputacional que se convierta en la principal referencia conceptual de todas las comunicaciones de la empresa. Recordemos que el posicionamiento reputacional es el estado de opinión que una empresa pretende construir en la mente de sus *stakeholders* como el resultado de una relación eficaz con ellos, orientada a satisfacer las metas contenidas en su visión reputacional (Villafañe, 2005, p. 112).

En este contexto se debe tener en claro que los públicos cada vez son más exigentes con lo que hacen y dicen las empresas, sus mensajes no pasan desapercibidos y las acciones que estos tomen no son gratuitos, como señala Manucci, “la comunicación de la organización trasciende la estructura de los mensajes que ella produce voluntariamente, generando de este modo organización y públicos una experiencia de interacción cotidiana” (2008, p.60).

En este contexto las organizaciones son entendidas como actores sociales que ven a sus distintos *stakeholders* como un grupo diverso con un interés en común que los vincula, quienes hoy más que en cualquier otro tiempo cuestionan, valoran y posicionan marcas. Esta diversidad de públicos, en conjunto a sus diferentes perfiles como consumidores, y ligados a estos los intereses sociales y corporativos provocan que los valores intangibles tengan una relevancia superior dentro de la gestión corporativa de una empresa, para ello:

La marca, la identidad, la cultura y la reputación, actualmente se consideran un factor de competitividad y diferenciación. Además, representan una nueva manera de entender la empresa que concilia la creación de valor económico y social. Esta nueva forma de gestión empresarial completa la visión más tradicional, tangible y orientada al corto plazo y la rentabilidad económica. Se destaca un mayor valor a lo inmaterial y al largo plazo y a aspectos que trascienden la tradicional forma de entender el éxito empresarial. (Villagrán, López y Monfort, 2015, p.795).

2.2.2.1 Imagen y sus Dimensiones

La imagen corporativa forma parte de unos de los valores de mayor importancia para las empresas, y esta, está ligada directamente con la reputación organizacional y las buenas relaciones con sus públicos estratégicos. Así mismo la imagen se ha visto relacionada claramente con el aspecto visual, con aquellos atributos que las personas pueden observar de la empresa, es por este motivo que en la actualidad muchas organizaciones deciden renovar ciertos aspectos de su imagen corporativa, en esta misma línea conceptual, Scheinsohn, aclara que "la imagen corporativa es ante todo una construcción elaborada por el público a partir de elementos de naturaleza muy heterogénea (visuales, culturales, experienciales, etc.)" (1998, p.28).

En este contexto, la imagen para Amado (2011, p. 90), "es la lectura que hacen los distintos públicos de la institución, es el conjunto de opiniones, intereses, prejuicios y sentimientos que tienen el público acerca de una organización". Es

así que, es deber de la empresa preocuparse en cómo quiere o debe ser percibida por los públicos, ya que es a través de sus acciones que se genera la imagen que estos tienen sobre una institución.

2.2.2.1.1 Autoimagen

Si bien es importante el saber y estudiar cómo la imagen de una empresa es percibida por sus públicos, es justo que las empresas, sean estas públicas o privadas, tengan conocimiento de cuál es la percepción que tienen de sí mismas ya que esta:

Es la respuesta a la pregunta ¿cómo creo que me ven? Si la identidad corporativa está bien construida, la autoimagen coincidirá con ella. Para evaluar la autoimagen, Villafañe menciona cuatro variables metodológicas: el estudio de la evolución histórica de la organización, la evaluación de la cultura corporativa, la estrategia de recursos humanos y el análisis del clima interno (Morató, 2014, p. 45).

2.2.2.1.2 Imagen intencional

A diferencia de la autoimagen que toma en consideración el cómo creo que las personas me ven, la imagen intencional es una construcción que la empresa de manera intencional desea proyectar de sí hacia sus públicos, es en definitiva como señala Morató, “la manifestación de la personalidad corporativa. Responde a la pregunta ¿cómo quiero que me vean? Para evaluarla, será necesario fijarse en la identidad visual y en los procesos de comunicación de la organización” (2014, p.46).

2.2.2.1.3 Imagen pública

Las anteriores definiciones de imagen tienen en consideración el cómo creo y cómo me ven, la imagen pública es en sí la percepción que tienen los públicos de la organización es así como esta:

Se identifica con la pregunta ¿cómo me ven? Su análisis requiere estudiar cómo perciben a la organización los públicos clave, ya sea por medio de

los mensajes que manifiestan de forma espontánea (por ejemplo, las informaciones que publican los medios o los comentarios recogidos en foros y redes sociales de internet), o bien por medio de respuestas inducidas mediante encuestas (Morató, 2014, p. 46).

2.2.2.1.4 Imagen Corporativa

Teniendo en claro qué es y qué hace la empresa, lo último que queda por explicar es el cómo una institución es percibida por sus públicos y conocer si esta es percibida con la realidad institucional.

En este contexto (Rodríguez, I. y Jiménez I., 2007, p. 36), resaltan las siguientes definiciones sobre el concepto de imagen:

Sanz de la Tajada (1994) establece que la imagen es “el conjunto de representaciones mentales, tanto afectivas como racionales, que un individuo o grupo de individuos asocian a una marca concreta de un producto dado; representación que es el resultado de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones que dicho grupo de individuos asocia a la marca en cuestión”. Por su parte Aaker (1997) considera que la imagen es “el modo en que la marca es percibida por los consumidores”.

En este sentido se concluye que, la imagen de una corporación se ve detallada en la manera en la que los distintos *stakeholders* ven y perciben a una organización, su gestión influye directamente en la proyección de la razón de ser de la organización frente a los públicos, ya que:

Para Santesmases (2004), “la imagen refleja las percepciones actuales que tiene el consumidor sobre la marca”. Kotler y Keller (2005) establecen que es “la manera como el público percibe a la empresa o a sus productos”. Cerviño (2002) considera que la imagen de marca se centra en cómo el público objetivo imagina la marca, cómo percibe y descodifica

los discursos emitidos por ésta mediante sus productos, servicios, comunicación, logotipos, etc. (Rodríguez, I. y Jiménez I., 2007, p. 36).

2.2.2.2 La Reputación Corporativa

Una vez entendida a la imagen corporativa como la percepción que tienen los distintos públicos sobre una empresa, producto de la interacción que se genera entre estos dos actores, en este sentido podríamos decir que la imagen es el primer intangible de la institución. Por su parte la reputación como lo expone Costa (2018, p.182), es la gestión de los vínculos con determinados públicos.

Debemos tener en cuenta que actualmente la gestión de la reputación corporativa constituye para una empresa la clave para su éxito o fracaso, en este sentido para Ritter la reputación es “la suma de las percepciones que los distintos públicos tienen y fijan de una persona a una institución a lo largo del tiempo” (2013, p. 136).

En este mismo marco conceptual, se puede definir a la reputación como:

El conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona de manera interna y externa, dando como resultado un comportamiento evidenciado por la empresa a lo largo del tiempo y que describe su capacidad de distribuir valor a los mencionados grupos (Fajardo y Nivia, 2016, p. 59).

Por su parte Joan Costa considera a la reputación como “un capital de confianza, solvencia financiera y de solvencia ética. Es el reconocimiento valorativo que los públicos interesados otorgan a la empresa” (2013, p. 102). Complementado este marco conceptual de Costa, para Carrió la reputación “es un concepto centrado en la empresa, que está estrechamente vinculado al nivel de legitimidad que una organización tiene entre todos sus *stakeholders*” (2013, p. 22).

2.2.2.3 Identidad Corporativa

Al hablar de identidad muchos la asocian al estilo y personalidad de una organización y como esta transmite sus mensajes, valores y filosofía a sus públicos. En este sentido debemos tener en claro que dentro de la institución:

La identidad se apoya en la estrategia de la organización, que es su base; en la comunicación, que es su vector, y en la imagen, que es su proyección social. La identidad corporativa es, pues, lo que la organización quiere ser y manifiesta (Morató, 2014, p. 42)

En esta misma línea contextual, para Rodríguez y Jiménez, “la identidad corporativa es el conjunto de rasgos, características y atributos más o menos estables y duraderos de la organización que determinan su manera de ser, de actuar y de relacionarse” (2007, p. 14).

2.2.2.4 Cultura Corporativa

La cultura corporativa es otro de los valores intangibles que podemos encontrar de una organización, y esta se encuentra fuertemente ligada a la identidad corporativa, ya que se encuentra detallada de forma explícita en la misión, visión y los valores de una organización, es por ello que esta:

Se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas y oportunidades de gestión y adaptación a los cambios y requisitos tanto de orden externo como interno. La cultura es interiorizada en forma de creencias, talentos colectivos, etc., que se transmiten y se enseñan a los nuevos miembros como una manera de pensar, vivir y actuar. (Rodríguez, I. y Jiménez I., 2007, p. 19)

En este sentido se puede concluir que la cultura corporativa es la suma de los aprendizajes de una institución a lo largo de su vida, la cual tiene que ser compartida por todos los miembros de la empresa.

3 IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

3.1 INFORMACIÓN BASE Y ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

3.1.1 Corporación Círculo Militar

3.1.1.1 Reseña Histórica

El Círculo Militar nace de la necesidad de crear una Sociedad de Protección entre todos los repartos militares del Ecuador, este emprendimiento tuvo como principal propósito enfatizar la ayuda real y efectiva en caso de algún siniestro personal o familiar de los socios, es por ello que, “en el año 1916, el Estado Mayor General funda un Club Militar, que gracias al apoyo del ex presidente Alfredo Baquerizo Moreno, hizo posible el nacimiento de lo que hoy en día es la Corporación Círculo Militar” (www.circulomilitar.ec).

Durante el periodo de fundación de la institución, el General José María Sarasti, sería nombrado presidente encargado, quien, como primera labor se encuentra la elaboración del estatuto que regiría la vida institucional del Círculo Militar y convoca a la Primera Asamblea General de Socios, misma que tuvo lugar el 17 de diciembre de 1916, fecha definitiva de fundación del Club y se designa al General Moisés Oliva Jiménez, como Primer presidente del Círculo Militar. (Libro Círculo Militar 100 Años, p. 40 - 47)

Una vez tomado su cargo como presidente, la principal acción que tomó el General Oliva fue lograr que el expresidente Alfredo Baquerizo Moreno conceda al Círculo Militar el inmueble donde funcionaba la Zona Militar, predio que se encuentra situado en la calle Venezuela entre Mejía y Olmedo, mismo que por sus precarias condiciones fue demolido (www.circulomilitar.ec)

Este hecho dio lugar a un nuevo proyecto arquitectónico, y quien estaría al frente del diseño y construcción del edificio sería el Arq. Francisco Durini. El costo de esta obra fue cancelado con el aporte de los Socios y la gestión de los directivos, quienes acudieron a la Banca Privada para acceder a un préstamo, la construcción del edificio culminaría en el año de 1936, durante la gala de inauguración de la primera sede, el Municipio de Quito, galardonaría a este edificio con el Premio Ornato Municipal, por la elegancia y acabados

arquitectónicos que conformaban el edificio (Libro Círculo Militar 100 Años, p. 26 - 30)

En el año 1967 es adjudicado a la Corporación el terreno en el cual se construyó la actual sede del Círculo Militar, misma que fue inaugurada en 1973, lugar que hasta el día de hoy se encuentra ubicada la matriz (www.circulomilitar.ec).

3.1.1.2 Filosofía Corporativa

3.1.1.2.1 Misión

La Misión del Círculo Militar fue concebida con una proyección objetiva, la cual se orienta a la acción y operación de sus tres sucursales, quedando de esta manera:

“Brindar servicios de recreación participativos en ambientes de camaradería y amistad, con cobertura nacional, con la finalidad de satisfacer las aspiraciones de la familia militar, en los ámbitos sociales, deportivos y culturales” (www.circulomilitar.ec).

3.1.1.2.2 Visión

La Visión de la Corporación contempla un horizonte temporal a siete años a partir de su reformulación en el año 2020, quedando de la siguiente manera:

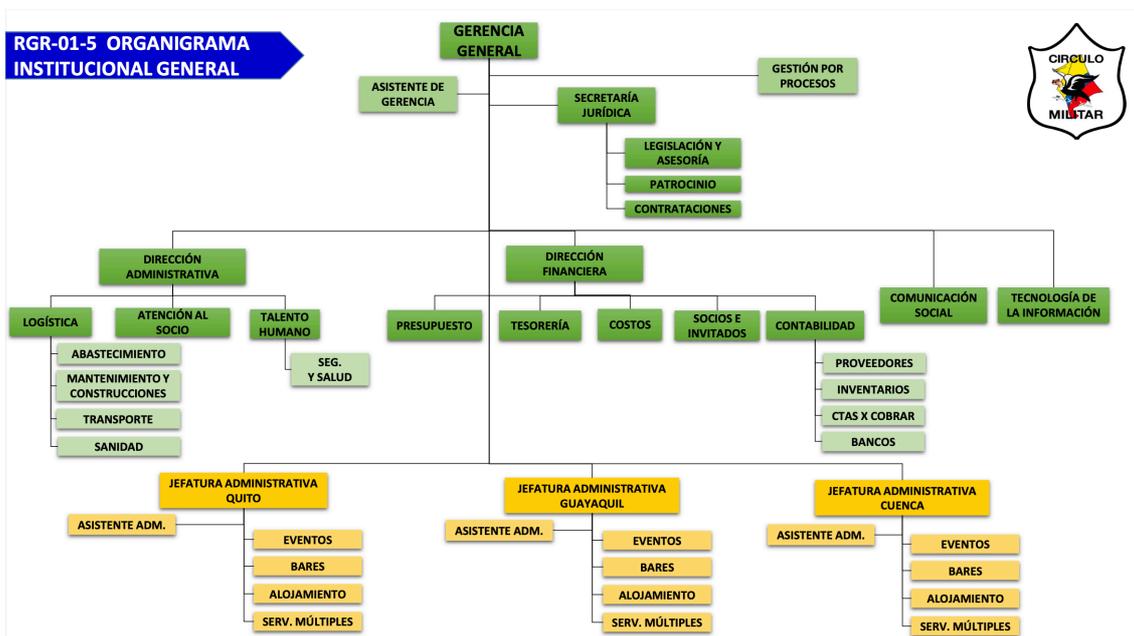
“Ser una institución reconocida por la familia militar en el área de recreación, por su calidez, calidad y cobertura nacional” (www.circulomilitar.ec)

3.1.1.2.3 Valores

En concordancia con la misión y visión corporativas, así como los valores que caracterizan a los soldados ecuatorianos, el Círculo Militar, en su manual de gestión por procesos, ha establecido los siguientes valores, mismos que deben regir el destino de la institución:

- a) Honestidad: Entendida como la transparencia y confiabilidad en todos los actos, así como también, la integridad en el cuidado de los recursos del Círculo Militar.
- b) Respeto: Consideración igualitaria a todas las personas, sin importar su condición social, económica, ni su inclinación sexual, religiosa o etnia. El respeto deberá ser recíproco para todos los socios, sus dependientes, los invitados, funcionarios y empleados, demostrando, ante todo, la cultura, educación y don de gentes.
- c) Responsabilidad Social: Entendida como la obligación y exigencia para con el entorno y los seres vivos, evitando dañar o contaminar este planeta; demostrando preocupación por un beneficio social para con la sociedad militar y general.
- d) Compromiso: Este valor implica la voluntad y deseo ferviente del socio, funcionarios y empleados; demandando y otorgando el mayor esfuerzo en el cumplimiento de las normas en beneficio de la institución.
- e) Espíritu de Servicio: Comprendido como la actitud y empeño para desarrollar acciones para brindar bienestar en todos los niveles, lo que se denotará en atención de calidad y calidez, siempre pensando en la satisfacción al socio, sus dependientes e invitados.
- f) Solidaridad: Entendida como el sentimiento y actitud de ayuda y de apoyo para con el socio y sus dependientes ante situaciones de necesidad, así como de desarrollo personal, profesional, social, económico, y otros, condición que deberá ser recíproca con la Institución (Manual de gestión por procesos del Círculo Militar).

3.1.1.3 Estructura Orgánica



Manual de gestión por procesos

3.1.1.4 Situación Actual

Desde su fundación en 1916, el Círculo Militar, ha logrado expandir los servicios y beneficios que brinda a sus socios e invitados, a tal punto que actualmente cuenta con tres sucursales, ubicadas en Quito (Matriz), Guayaquil y Cuenca, pues:

Es una organización de derecho privado; su ámbito es la recreación, actividades sociales y culturales; clasificada como corporación de primer grado, sin fines de lucro y apolítica. Se rige conforme a las disposiciones del Título XXX, del Libro I, de la Codificación del Código Civil, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 46 de junio 24 del 2005. (Estatuto del Círculo Militar, 2020, p, 1)

Con la declaratoria de Emergencia Sanitaria, a partir del 17 de marzo de 2020, el Círculo Militar se vio en la obligación de cerrar sus instalaciones y suspender la atención a sus usuarios por más de un año, hasta que las condiciones y garantías sanitarias fueron favorables para brindar un servicio seguro.

Los socios del Círculo Militar, quienes durante este periodo de tiempo no dejaron de cancelar sus aportaciones para con el club, mostraron insatisfacción y enojo debido que el Círculo Militar fue el último de los clubes sociales en restablecer sus servicios.

Por su parte los trabajadores se han visto afectados desde la aplicación de la ley humanitaria decretada por el anterior gobierno, ya que su jornada laboral fue reducida afectando sus ingresos económicos, a esto sumado la gran cantidad de horas no laboradas las cuales tienen que ser devueltas a la empresa, ya que esta no suspendió sus obligaciones patronales durante la cuarentena.

En este contexto la reputación corporativa del Círculo Militar se encuentra desmejorada como consecuencia de los comentarios negativos generados por socios, dependientes, invitados y colaboradores.

4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde su creación en 1916, la finalidad del Círculo Militar se ha regido bajo la premisa de fortalecer lazos de amistad, solidaridad, camaradería, respeto, cortesía y sentido de pertenencia de sus socios, en este contexto, en el año 2020 con la declaratoria de Emergencia Sanitaria, la Corporación se vio en la obligación de cerrar sus instalaciones y suspender la atención a sus usuarios por más de un año.

Durante este periodo la reputación corporativa se vio comprometida a causa de los comentarios desfavorables que tanto socios como trabajadores emitían debido a un sentir de pesar ya que por un lado a pesar de haber cancelado sus aportaciones no recibían el servicio de la institución y por otro (los empleados) se vieron afectados por la aplicación de la ley humanitaria que redujo la jornada laboral y con ello sus ingresos económicos.

Es así que, al hablar de valores intangibles corporativos, la gestión de la reputación, y como esta afecta al relacionamiento positivo con los *stakeholders* suponen un factor primordial en la construcción de la misma ya que suelen incidir directa o indirectamente en el imaginario identitario de la organización, pero:

(...) para que la identidad sea concebida adecuadamente se debe tener en cuenta el *target* o grupo de consumidores potenciales, con el fin de generar conexión y, de esta forma, influir sobre la decisión de compra. De otro lado, participa directamente, en la construcción de identidad, un grupo creativo que está conformado por *stakeholders*, donde se encuentran profesionales de diferentes áreas; de igual forma, otros *stakeholders* como empleados del sector ejecutivo, accionistas, asesores, entre otros. Este proceso de construcción de identidad se da paulatinamente y se refuerza constantemente, de manera que vaya adquiriendo cada vez mayor fuerza. (Alzate y Orozco, 2017, p.101).

En esta misma línea contextual, la cultura corporativa supone otro de los valores intangibles que podemos encontrar de una organización, y esta se encuentra fuertemente ligada a la identidad corporativa, ya que se encuentra detallada de forma explícita en los valores, la misión y la visión de una organización, es por ello que esta:

Se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas y oportunidades de gestión y adaptación a los cambios y requisitos tanto de orden externo como interno. La cultura es interiorizada en forma de creencias, talentos colectivos, etc., que se transmiten y se enseñan a los nuevos miembros como una manera de pensar, vivir y actuar. (Rodríguez, y Jiménez, 2007, p. 19).

En este sentido el desarrollo del presente trabajo tiene como propósito el estudiar cómo se ha venido desarrollando la Gestión integral de comunicación y su relación en el fortalecimiento de los valores intangibles de la Corporación Círculo Militar. En este sentido, una vez identificado la problemática por la que atraviesa la corporación se planteó realizar una investigación la cual permita esclarecer qué cuáles son las problemáticas por las que atraviesa la gestión de la comunicación interna y externa del Círculo Militar y su incidencia en el fortalecimiento de sus valores intangibles ante sus diversos *stakeholders*.

5 OBJETIVOS

5.1 Objetivo General

Conocer las características y problemáticas que enfrenta la Corporación Círculo Militar en la gestión integral de comunicación para el fortalecimiento de sus valores intangibles frente a sus *stakeholders*.

5.2 Objetivos Específicos

- a. Identificar las principales dinámicas y problemáticas de la gestión de la comunicación interna de la Corporación Círculo Militar.
- b. Indagar sobre las principales dinámicas y problemáticas de la gestión de la comunicación externa de la Corporación Círculo Militar.
- c. Analizar la incidencia de la gestión integral de la comunicación que realiza la Corporación Círculo Militar con la percepción de los valores intangibles que tienen sus *stakeholders*.

6 JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

La gestión de la comunicación en el ámbito empresarial, con el pasar de los años, cada vez gana mayor importancia, en este sentido, se puede escuchar con mayor frecuencia el hablar sobre manejo adecuado de los valores intangibles y la reputación corporativa y cómo estas afectan directamente al relacionamiento con sus *stakeholders*, así como estos contribuyen al crecimiento y funcionamiento de las empresas.

Con la finalidad de realizar una auditoría de comunicación para la Corporación Círculo Militar, se ha considerado prudente desarrollar la investigación con la aplicación de un diseño metodológico con enfoque mixto, en este contexto se consideró cuáles serían los criterios de selección de la muestra, llegando a la conclusión que una selección aleatoria e intencional de informantes sería lo más adecuado para las técnicas de investigación que se aplicaron durante la investigación.

En este sentido, con la finalidad de dar viabilidad al primer objetivo específico de la investigación que propuso, identificar las principales dinámicas y problemáticas de la gestión de la comunicación interna de la corporación Círculo Militar, se realizó una revisión de la documentación existente en la corporación, entre estos se pudo observar: plan estratégico, políticas administrativas y financieras, manual de procedimientos, estatutos, reglamentos y demás documentación normativa y legal para lograr una contextualización sobre la institución. Además, se ejecutaron encuestas a trabajadores y directivos de la empresa para conocer su visión sobre cómo se desarrolla el proceso de comunicación dentro de la institución.

En este sentido, el segundo objetivo específico de la investigación tuvo como eje primordial indagar las principales dinámicas y problemáticas de la gestión de la comunicación externa de la corporación Círculo Militar, para lo cual se tuvo acceso a sus reglamentos y estatutos, así como planes de comunicación

desarrollados en periodos anteriores a la realización de la auditoría, para lograr una contextualización sobre los medios y métodos de comunicación existentes en la empresa. Además, se ejecutaron encuestas a socios, dependientes e invitados del Círculo Militar para conocer la visión que estos tienen de la empresa.

Con respecto al objetivo específico tres que propone analizar la incidencia de la gestión integral de la comunicación que realiza la corporación Círculo Militar con la percepción de los valores intangibles que tienen sus *stakeholders*, se aplicó el mismo modelo metodológico de recolección de información que en los anteriores objetivos.

7 RESULTADOS

- **Dinámicas y problemáticas de la gestión de la comunicación interna**

A continuación, se presentan cuáles fueron los hallazgos de mayor relevancia mismos que se encuentran estrechamente vinculados con las características, dinámicas y problemáticas que presenta la Corporación Círculo Militar en la gestión de la comunicación interna, los resultados obtenidos se encuentran representados desde la perspectiva de los siguientes actores:

- Directivos
- Jefes departamentales
- Empleados
- Socios e Invitados

Como uno de los eje de investigación se llevó a cabo una revisión documental, con mayor énfasis a estatutos, reglamentos, políticas, manual de procesos y al PEC, en el mismo se pudo observar que las estrategias de comunicación internas se encuentran direccionadas a facilitar los ejes de comunicación bidireccionales y de opinión del público interno, así como, a capacitar a los empleados en la filosofía y valores corporativos, los servicios que presta el Círculo Militar, los deberes y derechos de los socios. A continuación, se expondrán tres gráficos que hacen referencia al grado de conocimiento que tienen el público interno de la corporación con respecto a la cultura corporativa:

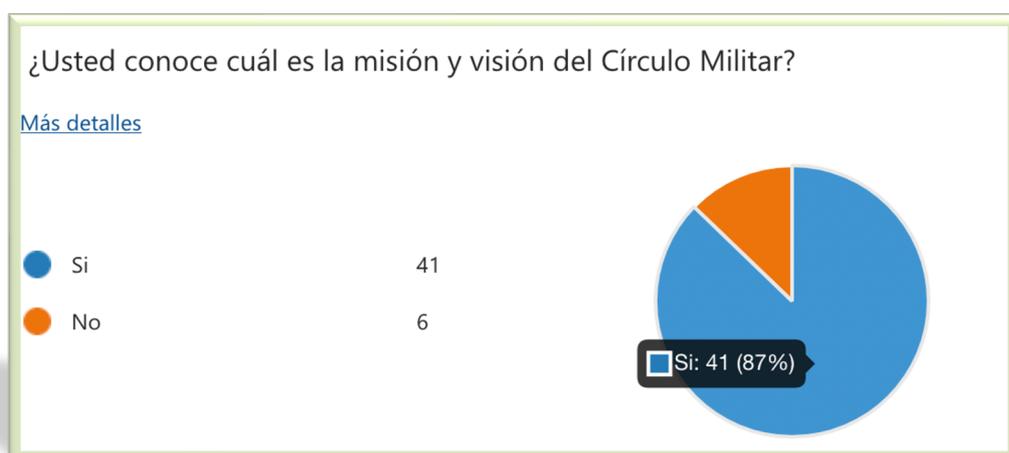


Gráfico 1 Misión y Visión

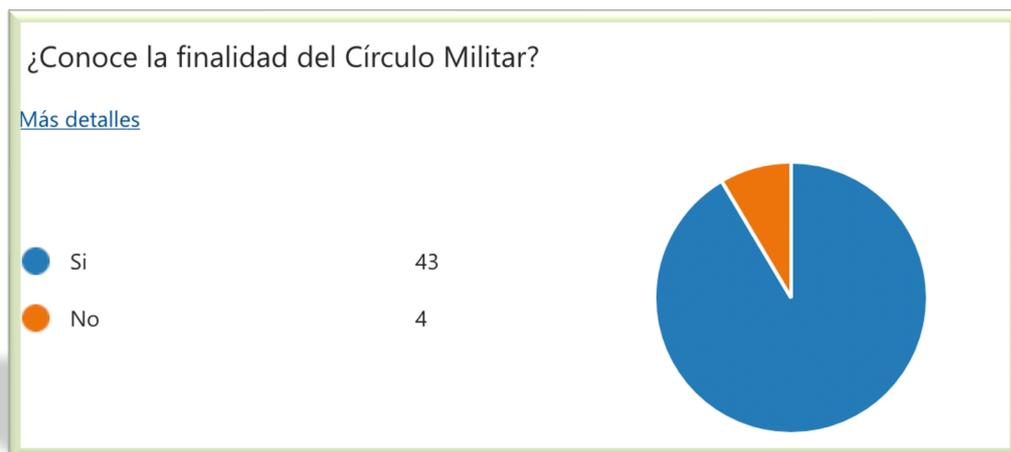


Gráfico 2 Finalidad



Gráfico 3 Objetivos Corporativos

Como se ve reflejado en los gráficos 1, 2 y 3, los resultados obtenidos en la encuesta realizada a una muestra de trabajadores de la Corporación, alrededor del 90 %, manifiestan tener conocimiento de la filosofía corporativa.

También, como parte del proceso de auditoría, en lo que respecta a los canales de comunicación interna. Se realizó un proceso de revisión de cuáles son y cómo se gestionan los mismos. A continuación, se presenta un cuadro que resume los tipos de mensajes y contenidos que se promueven en ellos:

CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNOS	TIPO DE CONTENIDO
Carteleras físicas y digitales	En su mayoría, la información que se comparte están dirigidas al público externo, en estos se comparten mensajes como: Beneficios de los socios, boletines informativos, campañas de prevención contra el COVID, y actividades realizadas.
Mail corporativo y personal	Estos en su mayoría son utilizados para asuntos administrativos como impartir disposiciones, memorandos y convocatorias a reuniones.
Reuniones	Esta actividad se la realiza con una periodicidad mensual, en esta se suele tratar temas de interés institucional, cada área realiza una breve presentación de lo ocurrido en su área, así como para felicitar al personal que durante el mes estuvo de onomástico, y se aprovecha para tener un espacio de esparcimiento y socialización entre compañeros con un desayuno de integración.
WhatsApp	Estos en su mayoría son utilizados para asuntos administrativos como impartir disposiciones, memorandos y convocatorias a reuniones.

Tabla 1 Canales de Comunicación internos, elaboración propia.

Desde la perspectiva del DIRCOM, con respecto al manejo de la gestión de la comunicación interna, admite que, aunque se la lleva a cabo, en comparación con la gestión de la comunicación externa, aún falta por desarrollar mayores estrategias que se vean enfocadas en el público interno, ya que en su mayoría

el tipo de información que se transmite es un poco fría y enfocada únicamente a temas netamente administrativos.

Como principal debilidad en cuanto al tema manifestó, la escasa visibilidad que tiene el público interno para las máximas autoridades de la institución, ya que estos últimos enfocan todos los esfuerzos corporativos en los socios e invitados.

En el marco de la auditoría se entrevistó también al director de Talento Humano, quien sobre el organigrama de la organización destacó que, a pesar de ser una institución privada, sus miembros son militares en servicio activo y pasivo, por tal motivo la estructura orgánica de la corporación se encuentra en una escala jerárquica vertical. En cuanto a la comunicación interna manifestó que esta se la maneja a través de correos, mensajes de WhatsApp y reuniones mensuales donde topan temas de interés institucional y lo ocurrido durante el mes dentro de la institución.

En lo que respecta a los resultados de la encuesta aplicada a una muestra de trabajadores en cuanto a la comunicación interna se destacan temas como: a) si se sienten informados; b) su vinculación con los canales de comunicación y c) la perspectiva que tiene de la imagen del Círculo Militar se destaca lo siguiente:

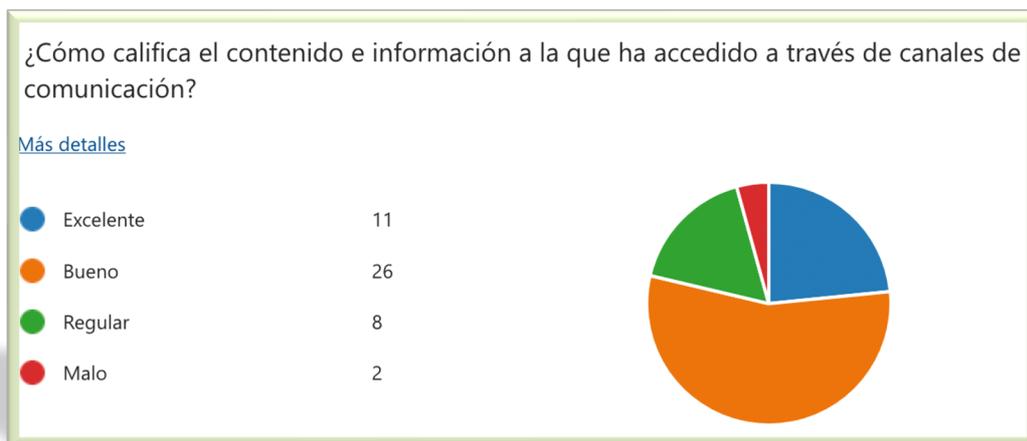


Gráfico 4 Calidad de información

Como se evidencia en el gráfico número cuatro, la mayoría de las personas encuestadas calificó como bueno y excelente el acceso a la calidad de contenido que se transmiten a través de los canales corporativos internos.

Sin embargo, el 49 % de los encuestados manifiestan no conocer cuáles son los beneficios que tienen y pueden acceder con las empresas aliadas del Círculo Militar.

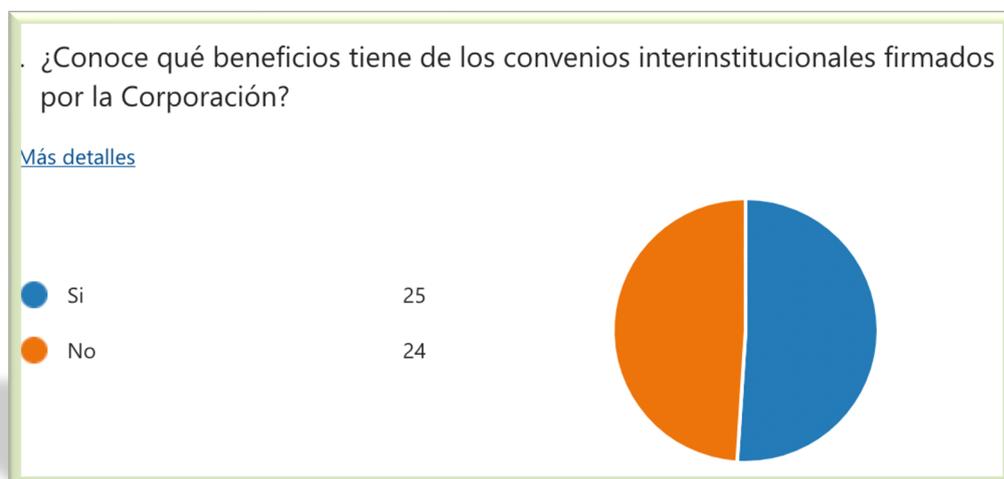


Gráfico 5 Beneficios

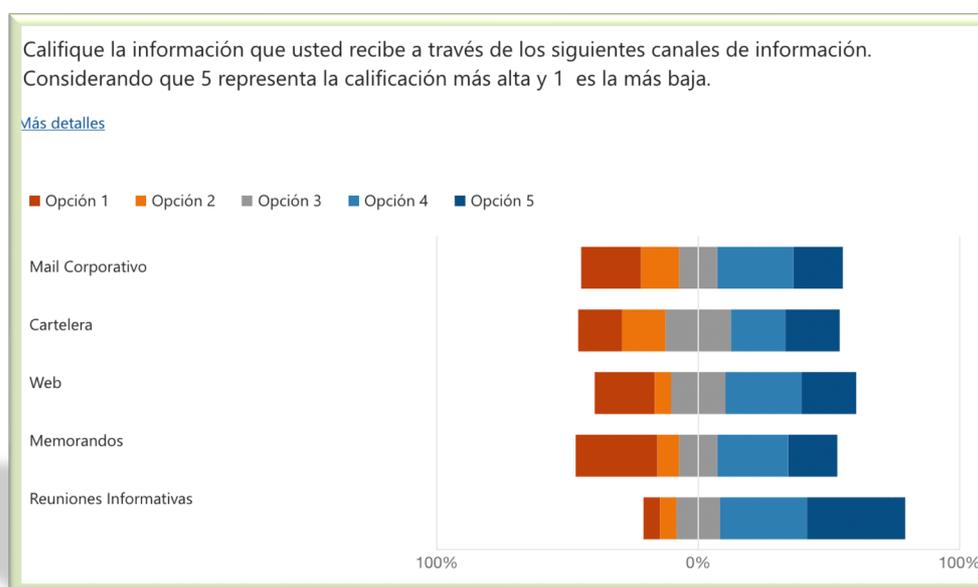


Gráfico 6 Canales de comunicación interno

Con lo que respecta a los canales de comunicación interna, como se expone en el gráfico seis, el 70,8 % de los encuestados en una escala de uno a cinco calificaron a las reuniones mensuales entre la escala de 4 y 5, mientras que los memorandos son mal vistos como un medio de comunicación.

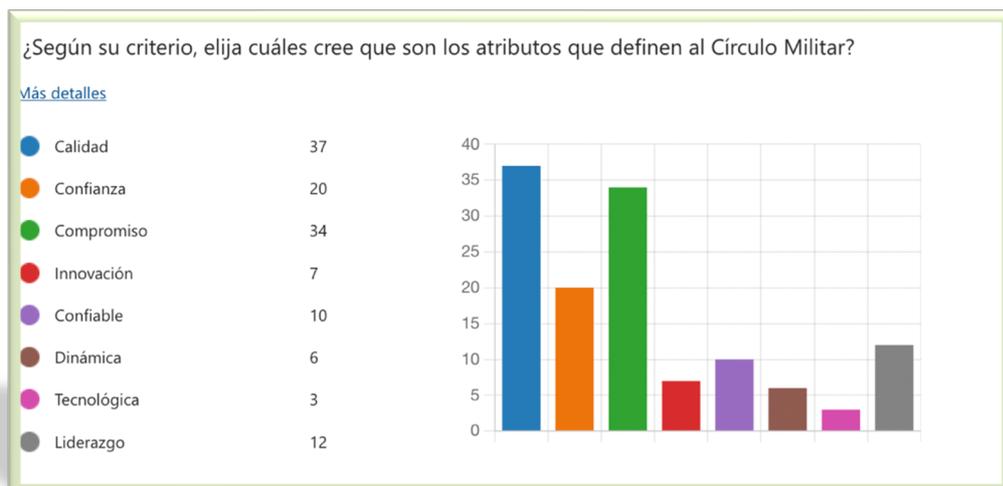


Gráfico 7 Atributos CM público interno

Con respecto a la imagen que proyecta la corporación en sus públicos internos, los encuestados supieron destacar tres atributos que destacan al Círculo Militar entre los que tenemos calidad, compromiso y confianza.

- **Dinámicas y problemáticas de la gestión de la comunicación externa**

A continuación, se presentan cuáles fueron los hallazgos de mayor relevancia en cuanto a la comunicación externa, mismos que se encuentran estrechamente vinculados con las características, dinámicas y problemáticas que presenta la Corporación Círculo Militar en la gestión de la comunicación externa, los resultados obtenidos se encuentran representados desde la perspectiva de socios e invitados.

Como parte del proceso de auditoría, en lo que respecta a los canales de comunicación externa. Se procedió con una revisión de cuáles son y cómo se gestionan los mismos. A continuación, se presenta un cuadro que resume los canales, tipos de mensajes y contenidos que se promueven en ellos:

CANALES	COMPORTAMIENTO	
Flickr	86.4k (visitas)	Alto interés de los socios por las memorias gráficas de los eventos realizados.

Facebook	5.281 (seguidores)	El número de seguidores sigue en crecimiento en esta red social, con un alcance de 21.459 personas en las publicaciones.
Página web	9.086 (visitas)	Se mantiene un tráfico estable en el número de visitas diarias que recibe la página web corporativa.
Instagram	973 (seguidores)	Se mantiene en crecimiento desde su creación, las personas muestran interés al etiquetar al círculo en sus publicaciones.
Mailing masivo	4.813 (socios registrados) (82,9%)	La empresa cuenta con un promedio de 1.097 aperturas por mail enviado.
Whatsapp	5.120 (Contactos) (86,69%)	Al igual que el mailing masivo se usa como medio de contacto directo con los socios del club.

Tabla 2 Medios de comunicación externa

Cuando se le preguntó al DIRCOM cuál es su perspectiva con respecto al manejo de la gestión de la comunicación externa, manifestó que la corporación enfoca todos sus esfuerzos en mantener una comunicación constante con los socios, dependientes e invitados del club, ya que estos son la razón de ser de la institución, para ello se cuenta con varias herramientas que facilitan la comunicación con los socios entre las que destaca las redes sociales, web, carteleras, mensajería masiva con la cual se realiza *mailing* y mensajes de WhatsApp, para lo cual se cuenta con una base de datos con más de cinco mil contactos lo que equivale al 84 % de la totalidad de socios e invitados.

En el tipo de información que se transmite a través de los canales de comunicación se destacan informativos de servicios y beneficios con los que cuentan los usuarios del Círculo Militar, eventos y actividades realizadas; así como, boletines sobre la gestión administrativa. Como principal debilidad manifestó que, aunque se cuenta con una base de datos robusta, aún no se

cuenta con el 100%, de la misma manera uno de los retos del departamento de comunicación es lograr que los socios e invitados se sientan atraídos e interesados por la información que comparte a través de las distintas plataformas con las que cuenta la institución.

En lo que respecta a los resultados de la encuesta aplicada a una muestra de socios e invitados en cuanto a la comunicación que mantienen con la corporación, como primer punto se considera si se sienten informados; en segundo lugar, su vinculación con los canales de comunicación y, por último, su perspectiva sobre la imagen del Círculo Militar. A continuación, los gráficos con el detalle:

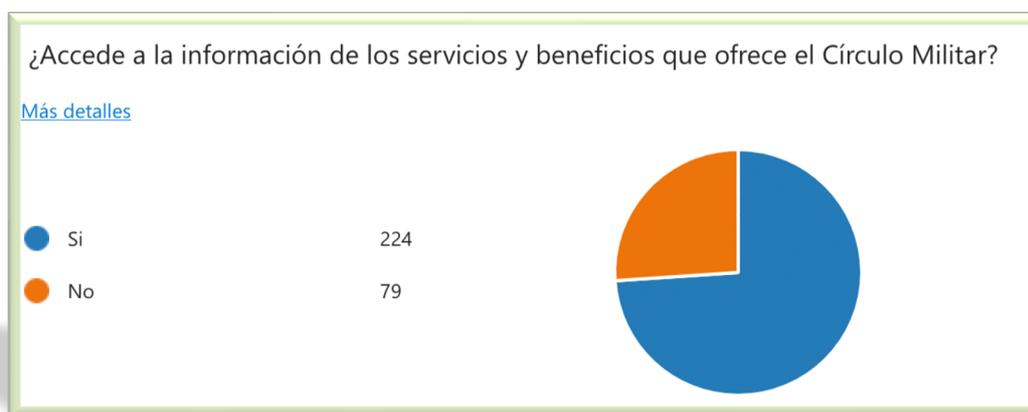


Gráfico 8 Acceso a información

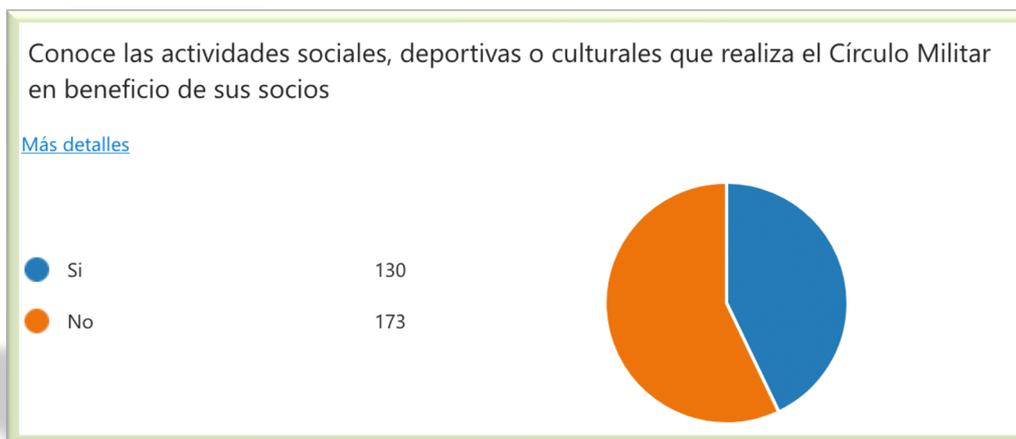


Gráfico 9 Conocimiento de actividades realizadas



Gráfico 10 Relevancia de contenidos

Como se ve reflejado en el gráfico ocho, el 74 % de los encuestados manifiesta sentirse informados de los servicios y beneficios que ofrece la Corporación, en este mismo sentido conceptual, el gráfico número nueve, muestra que el 82 % considera a los mensajes y contenidos generados son de su interés y relevancia. En contraste con los resultados obtenidos en los gráficos anteriormente mencionados el grafico diez revela que el 57 % de la muestra considera que no se siente informado sobre los eventos y actividades que realiza la institución en beneficios de sus asociados.

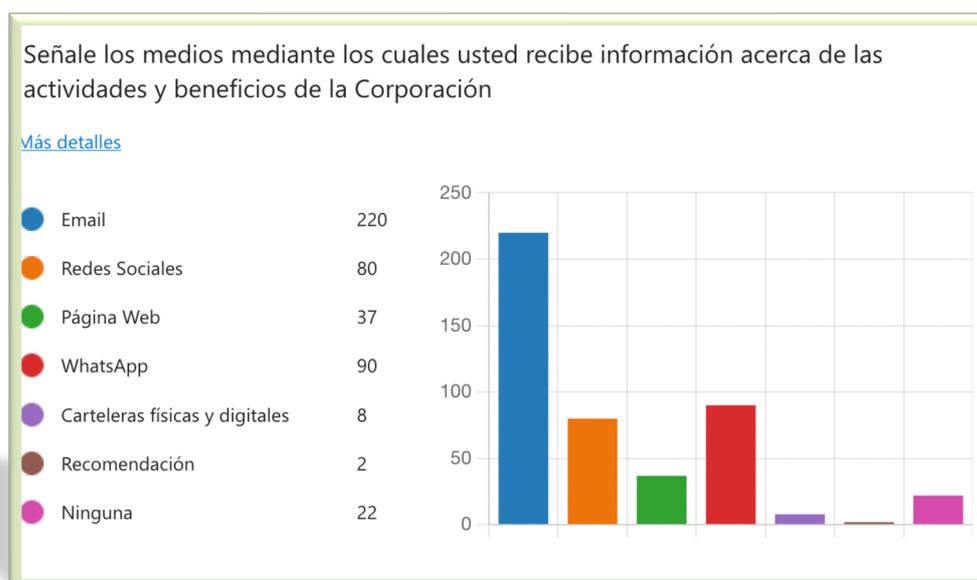


Gráfico 11 Canales preferidos

En cuanto a los canales de comunicación externa, como se expone en el gráfico 11, el *email* es el principal medio de comunicación por el cual se mantienen informados, seguido por la aplicación de mensajería instantánea WhatsApp y en tercer lugar se ubican las redes sociales con las que cuenta el Círculo Militar.



Gráfico 12 Mejores canales para transmitir información



Gráfico 13 Tipo de contenido

Como se puede observar en el gráfico 12, un 42 % de los encuestados considera a *WhatsApp* como el canal más acertado para recibir información, mientras que el 40 % señala al *email* como el más acertado. Mientras que, como se puede observar en el gráfico 13, el contenido que prefiere la muestra va encaminado a conocer los beneficios, promociones y firmas de nuevos convenios interinstitucionales.

- **Percepciones que tienen los *stakeholders* sobre la imagen y reputación de la organización.**

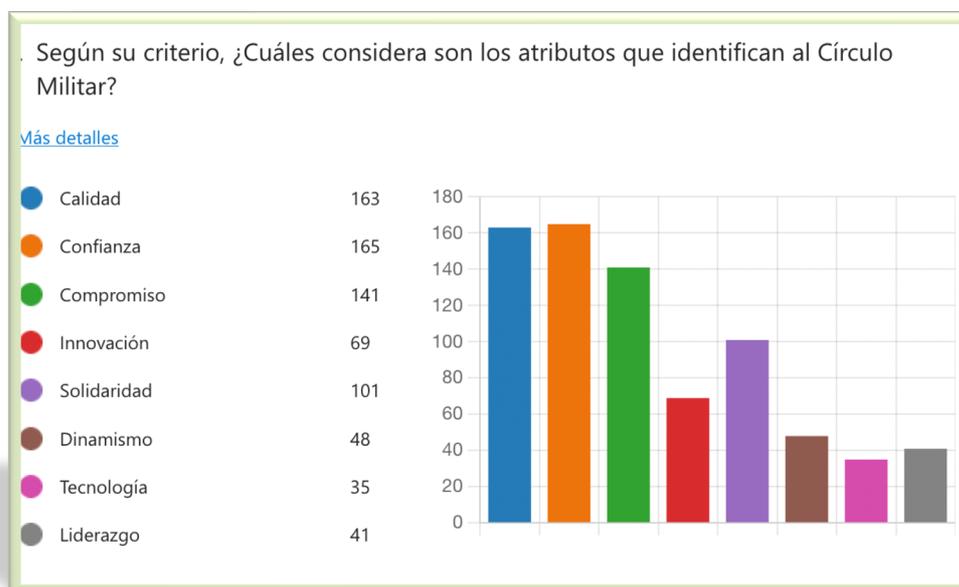


Gráfico 14 Atributos CM publico externo

En cuanto a la percepción que tienen los socios e invitados con respecto a la imagen que proyecta la Corporación, los encuestados supieron destacar tres atributos que definen al Círculo Militar entre los que tenemos confianza, calidad y compromiso.



Gráfico 15 importancia de contenido

En cuanto al contenido que genera y comparte la corporación entre sus públicos, el 82 % de los encuestados manifestaron que los contenidos son de importancia y relevancia para ellos.

8 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Una vez concluido el proceso de investigación de la auditoría realizada al Círculo Militar, los resultados que se obtuvieron de la encuesta sobre la gestión de comunicación interna realizada a una muestra de colaboradores de la organización evidencian que existen contradicciones en lo que respecta al acceso de la información que tienen, pues en el gráfico número cuatro el 79 % calificó de buena y excelente la calidad de información a la que tenían acceso, sin embargo, el gráfico número 13 evidencia que el 49 % de los empleados afirmó que no conoce los beneficios con los que cuentan de los convenios firmados por la Corporación.

Para el DIRCOM, esta diferencia se debe a las políticas y lineamientos por parte de los directivos ya que la principal información que se comparte tanto interna como externamente se enfoca en los servicios y beneficios con los que cuentan los socios e invitados de la corporación. Es por ello, que los planes de comunicación implementados con anterioridad, a pesar de contar con un plan anual de actividades a desarrollarse durante el año siempre se han visto modificados debido a cambios de última hora realizados por la directiva del club.

De igual manera, se puede evidenciar que, pese a que el 49 % de los encuestados se muestra satisfechos con las evaluaciones aplicadas por los jefes departamentales, el 61 % de los trabajadores manifiestan no tener conocimiento de cuáles son los métodos y herramientas que se utilizaran para evaluar al personal, evidenciando que no hay claridad en cuales son los procedimientos evaluativos realizados.

En cuanto al tipo de contenido que reciben los socios e invitados, como se pudo observar en el gráfico nueve en cuanto a los contenidos que transmite la corporación, estos son considerados de relevancia para el 82 % de los encuestados, en este mismo sentido se pudo observar que los formatos de

contenido que más atraen a los encuestados son los boletines informativos y las imágenes (memes, infografías, etc.).

A pesar de que más del 80 % de la muestra manifestaron sentirse atraídos por boletines e infografías; los esfuerzos de la Corporación se centran en compartir fotografías de los eventos y actividades que realiza el Círculo Militar, estrategia que no resulta atractiva a sus públicos ya que solo el 10 % de encuestados manifestaron que este tipo de contenido es de su preferencia.

Al Respecto de este tema, el Dircom afirmó que esto se debe a las políticas y lineamientos de la directiva, que a través de la generación de material fotográfico buscan que, aquellos socios que no visitan frecuentemente las instalaciones se sientan atraídos por las actividades sociales y culturales que realiza el Círculo Militar para sus usuarios.

En lo que respecta a la percepción que tienen los públicos internos y externos sobre la imagen que proyecta el Círculo Militar, se puede identificar leves diferencias entre los grupos, ya que para los primeros el atributo principal es la calidad mientras que para el segundo grupo la corporación genera confianza.

9 PROPUESTA DE PEC PARA LA CORPORACIÓN CÍRCULO MILITAR.

9.1 ANÁLISIS FODA

INTERNAS	EXTERNAS
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Institución sólida con más de cien años de trayectoria. • Cuenta con sucursales en las tres principales ciudades del país. • Posee alrededor de 6 mil socios a nivel nacional. • Su infraestructura moderna y acogedora. • Cuenta con un equipo de colaboradores capacitado para generar buena atención y servicio a sus socios. • Sistemas de comunicación para realizar campañas digitales. • Base de datos robusta segmentada y clasificada de sus socios acorde para realizar estrategias de comunicación. 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Público cautivo. • Firma de convenios con instituciones afines. • Graduación de nuevos oficiales. • Uso de las nuevas tecnologías • Apoyo de entes de gobierno (Midena)
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • No adaptarse de forma rápida a los cambios empresariales y tecnológicos. • El personal administrativo no cuenta con la capacitación para generar reportes permanentes y frecuentes. • Mantener procedimientos para aprobación de instrumentos y acciones demasiado burocráticos. • Trabajadores no se sienten valorados por la empresa. • Resistencia al cambio por parte de los trabajadores. • Investigación de mercados. • Velocidad y capacidad de respuesta del personal. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • La existencia de nuevos y mejores servicios que sean ofrecidos por otro tipo de clubes y servicios relacionados a FF.AA. • Constante rotación de oficiales activos entre provincias. • Desafiliación voluntaria. • La situación económica del país puede agravarse, modificando las prioridades de los socios. • Leyes que prohíban la participación de oficiales activos en la gestión del CM

Tabla 3

9.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE COMUNICACIÓN

9.2.1 Objetivo General

Fortalecer la imagen institucional de la Corporación Círculo Militar, entre sus *Stakeholders*, mediante una gestión positiva de los valores intangibles.

9.2.2 Objetivos Específicos

1. Mejorar los canales de comunicación del Círculo Militar, para favorecer el flujo de información sobre los servicios y beneficios generando espacios de diálogo e interacción directa.
2. Lograr que el 80% del público interno, de las sucursales de Quito, Guayaquil y Cuenca, tenga entendimiento de las políticas, cultura organizacional, procedimientos reglamentos y estatutos en un plazo de tres años.
3. Incrementar la notoriedad del Círculo Militar en un 30 %, y mejorar la valoración del perfil de imagen en un plazo de un año.

9.3 DEFINICIÓN DE PÚBLICOS

MAPA DE STAKEHOLDERS DE LA CORPORACIÓN CÍRCULO MILITAR			
Categoría de Stakeholder	Subgrupo	Categoría de Stakeholder	Subgrupo
Colaboradores (Público Interno)	Directorio Alta Dirección - Mandos intermedios Jefaturas de área y asesores Colaboradores que han dejado la empresa	Entidades de Gobierno	Autoridades de control (SRI, IESS, MT, CGE, PGE)
Socios e invitados	Oficiales de las FF.AA. en servicio activo y pasivo. Familiares de socios-dependientes de socios.	Agregadurías y Diplomados	Agregados Militares y diplomáticos que se encuentren en el país
Proveedores	Empresas públicas de servicios (energía, agua potable, hidrocarburos, correo, etc.) Consultores Empresas de telecomunicaciones (SETEL, Telefónica, Conecel, Telconet). Inmobiliarias Transporte y Logística Empresas prestadoras de salud Empresas de tecnología (hardware, software, transmisión de datos, data center, acceso a datos). Publicidad (gestión y producción audiovisual) Empresas productoras de materia prima alimenticia.	Empresas Privadas	Empresas del sector servicios, automotriz, de salud y turísticas. Entidades Educativas.
Fuerzas Armadas	Batallones, Asociaciones y Grupos honoríficos. Fuerza Terrestre, Naval y Aérea	Clientes	Empresas e instituciones del sector público y privado. Comunidad (usuarios en general)

Tabla 4

Categoría de Stakeholder	Observación
Gobierno	El ser una empresa comprometida con el cumplimiento de las obligaciones para con los organismos de control estatales y locales posiciona al Círculo Militar como una institución responsable y comprometida con el cumplimiento de la normativa en vigencia.
Empresas Privadas	Posibles aliados estratégicos del Círculo Militar, con estas se mantienen convenios de cooperación interinstitucional en los ámbitos, de salud, educación, automotrices, hoteleros y recreacionales, con la finalidad de ampliar los servicios que ofrecemos a nuestros socios.
Fuerzas Armadas	La razón de ser del Círculo Militar son sus socios, los cuales son oficiales en servicio pasivo y activo de las tres ramas de las FF.AA., lo que convierte a esta institución en el principal actor de la institución.
Socios e Invitados	Razón de ser de la empresa todos los esfuerzos y acciones institucionales se encuentran dirigidos a este grupo objetivo.
Agragadurías y Diplomados	En la región también existen agrupaciones similares, es importante para la institución ya que se puede llegar a generar alianzas estratégicas de intercambio de servicios para los socios que viajen en comisión de servicios puedan hacer uso de las instalaciones de los países aliados.
Colaboradores	Son los trabajadores de la institución, mantener a este grupo informado del accionar institucional permitirá fortalecer la imagen institucional frente a nuestro público externo.
Proveedores	Parte del público externo y aliado de la empresa.

Tabla 5

9.4 PLANTEAMIENTO TÁCTICO

Tabla 6

Público	Objetivo de Comunicación
Público Interno	Lograr que el 80% del público interno, de las sucursales de Quito, Guayaquil y Cuenca, tenga entendimiento de las políticas, cultura organizacional, procedimientos reglamentos y estatutos en un plazo de tres años.

Ideas Fuerza – Mensajes	Tono Estilo	Táctica	Indicadores
<i>Cumplimos nuestros objetivos con eficiencia e informamos oportunamente con transparencia y honestidad.</i>	Formal – explicativo	<p>Desayunos de trabajo con los empleados y directivos de la institución. (Mensuales)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El Gerente General será quien dirija las reuniones/desayunos y expondrá un informe de las actividades más importantes desarrollados en el mes. 2. Se creará un ambiente cercano que permita escuchar, conocer y presentar propuestas de mejora para el desarrollo institucional. 	Desayunos ejecutivos programados vs. realizados.
	Formal – educativo	<p>Carteleras digitales.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementación de formatos audiovisuales sobre los logros, actividades y artículos de importancia de los documentos normativos, cultura institucional y estatutos del Círculo Militar. (actualización quincenal). 	Informativos publicados vs. realizados.

		<p>Carteleras Impresas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se replicará las noticias e informaciones de las actividades del quehacer institucional para conocimiento de directivos y trabajadores. (Semanal) 2. Se expondrá impresiones de la normativa interna de interés de los públicos internos y externos <p>Implementación de Wallpapers y E-mailing;</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Uso de la base de datos para envío de información de interés fundamental sobre el Círculo Militar. (Semanal) 2. Se utilizarán los computadores para enviar mensajes estratégicos en temas de apropiación institucional. (Bimensual) 	<p>Informativos publicados vs. Realizados.</p> <p>Informativos publicados vs. realizados</p>
--	--	---	--

Tabla 7

Público	Objetivo de Comunicación
Público Externo	Incrementar la notoriedad del Círculo Militar en un 30 %, y mejorar la valoración del perfil de imagen en un plazo de un año.

Ideas Fuerza – Mensajes	Tono Estilo	Táctica	Indicadores
<i>La Corporación está comprometida</i>	Cercano-emocional	<p>Desarrollo de Campañas Nacionales informativas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Campaña transversal que impacta a los públicos estratégicos, que difunde información sobre los servicios, beneficios y actividades que realiza la institución en beneficio de sus socios. 	Campañas realizadas vs programadas.

<p><i>con sus socios.</i></p> <p><i>Entregamos información oportuna y veraz, conforme la normativa vigente.</i></p>	<p>Informativo Explicativo</p>	<ol style="list-style-type: none"> 2. Se prepara materiales de comunicación audiovisual a difundirse a través de los medios del Círculo Militar y sus aliados estratégicos. 3. Medir el nivel de conocimiento y entendimiento de la gestión que realiza el Círculo Militar con encuestas anuales. <p>Diseñar e implementar campaña de transparencia “CÍRCULO MILITAR EN CIFRAS” que estará el alcance de todos los interesados por conocer la gestión de la institución.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar informes semestrales de RSE para brindar información relacionada con los procesos de ayuda que brinda la Corporación a sus socios. 2. Informes estarán disponibles en los medios electrónicos de la institución como página web, redes sociales y serán remitidos por correo electrónico. 3. Mantener permanente presencia en redes sociales con información semanal relevante de las actividades, servicios y beneficios que ofrece el Círculo Militar. 	<p>Publicaciones realizadas vs planificadas. Porcentaje de comprensión con encuestas. Porcentaje de notoriedad de los servicios que brinda.</p> <p>Número de publicaciones en redes sociales y pagina web</p> <p>Número de informes realizados</p>
---	------------------------------------	--	--

Tabla 8

Público	Objetivo de Comunicación
Público Interno y Externo	Mejorar los canales de comunicación del Círculo Milita, para favorecer el flujo de información sobre los servicios y beneficios generando espacios de diálogo e interacción directa.

Ideas Fuerza – Mensajes	Tono Estilo	Táctica	Indicadores
<i>Cumplimos nuestros objetivos con eficiencia e informamos oportunamente con transparencia y honestidad.</i>	Formal – informativo	<p>Implementación de un manual de imagen y marca corporativa</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se contratará una agencia especializada en diseño e implementación de imagen corporativa para que desarrolle e implemente el manual. 2. Este manual será difundido a todas las dependencias de la corporación, para su uso y conocimiento. <p>Rediseño de la página web institucional</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se propone un rediseño de la página web corporativa, la cual brinde mayor espacio a la información de las sucursales, con la finalidad que se convierta en un espacio que contribuya con el fortalecimiento de la gestión realizada, y así como al posicionamiento de la imagen en los <i>stakeholders</i>. <p>Campaña informativa de convenios</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tiene como objetivo mantener informado a los socios, dependientes, invitados y trabajadores sobre beneficios que tienen con las empresas aliadas del Círculo Militar. 	<p>Manual implementado y archivado</p> <p>Web publicada y funcional</p> <p>Informativos publicados vs. planificados</p>

	<p>2. Para la difusión de la esta campaña se usará como principales canales las redes sociales, página web, carteleras físicas y digitales, mailing masivo y mensajes de WhatsApp.</p> <p>3. Esta actividad se la realizará quincenalmente y se hará uso de la base de datos, con la que cuenta la Corporación.</p> <p>Campaña informativa de servicios y beneficios</p> <p>1. Implementar una campaña para recordar a los socios del mayor beneficios con el que cuentan es el FAF y cómo este está estructurado.</p> <p>2. La campaña incluirá temas de ayuda para que tengan conocimiento de cuáles son los pasos para cobrar el FAF en los distintos casos que se han presentado.</p> <p>3. Implementar una campaña de recordación que su aportación mensual incluye a sus dependientes y que además una parte de esta se va directamente al FAF.</p> <p>4. Recordar que con su misma aportación puede hacer uso de las tres sucursales.</p> <p>5. Realizar una campaña audiovisual de las instalaciones del club, recalando que son instalaciones de primer nivel entre las que se encuentran gimnasio, áreas húmedas y canchas deportivas.</p> <p>6. Campaña publicitando al círculo Militar como el mejor lugar para realizar eventos corporativos, sociales y culturales, recalando que los socios tienen un precio preferencial.</p>	<p>Informativos publicados vs. planificados</p>
--	--	---

Tabla 9

Público	Objetivo de Comunicación
Público Externo	Incrementar la notoriedad del Círculo Militar en un 30 %, y mejorar la valoración del perfil de imagen en un plazo de un año.

Ideas Fuerza – Mensajes	Tono Estilo	Táctica	Indicadores
<p><i>Cumplimos nuestros objetivos con eficiencia e informamos oportunamente con transparencia y honestidad.</i></p> <p><i>La Corporación está comprometida con sus socios.</i></p>	Formal – informativo	<p>Tour “Conoce CM” para visitar a las Brigadas y Batallones en los que residen los socios que se encuentran en servicio activo.</p> <p>7. Realizar visitas a los repartos militares que se encuentren fuera de las tres ciudades en las cuales la corporación tiene sucursales, con el objetivo de mantener informados a los socios de los servicios y beneficios que tienen. Una visita bimensual por el lapso de 3 años.</p> <p>8. Las visitas se las realizarán con representantes del directorio, quienes en un lapso de tiempo de 45 minutos expondran la información de relevancia a los señores oficiales con la finalidad de incentivar a visitar las instalaciones y como segundo objetivo motivar a aquellos oficiales que no son socios decidan unirse a este centenario club, aqui se propenderá a que intercambien un diálogo corto con los visitantes sobre las bondades de la gestión que realizan.</p>	Visitas planificadas vs ejecutadas.

10 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1 Conclusiones

Una vez concluida la auditoria y con la información analizada que se obtuvo durante el proceso de investigación se puede establecer las siguientes conclusiones.

- Es claro que, el Círculo Militar al ser un club privado, sus esfuerzos están enfocados en sus socios e invitados, la gestión de comunicación de la organización ha dirigido sus esfuerzos prioritariamente en sus públicos externos, dejando de lado a sus públicos internos.
- Las campañas y estrategias implementadas se enfocan a informar en su mayoría el quehacer institucional, dando mayor importancia al desarrollo de la gestión administrativa, misma que es distribuida por sus canales digitales.
- A pesar de tener un presupuesto notable, los resultados no han sido los esperados ya que las campañas que van a sus audiencias no se encuentran debidamente delimitadas de forma concreta, haciendo a los contenidos poco atractivos.
- Durante el proceso de investigación, se pudo evidenciar que la principal problemática entre la vinculación de las estrategias de comunicación con la gestión de los valores intangibles se pudo evidenciar que no existen definiciones claras debido a que sus políticas directivas se enfocan al servicio y la planificación estratégica de la comunicación responde a coyunturas específicas y se encuentran ancladas a las decisiones que tome la junta directiva, que en su mayoría son improvisadas. Esto se debe a un problema estructural de la organización.
- A través de la realización de la auditoria de comunicación se pudo catalogar y definir cuáles son los soportes y canales utilizados como medio de vinculación entre la organización y sus públicos, igualmente se observó que estos canales son netamente informativos, durante la ejecución de la auditoría se obtuvo información clave y sustentada que se convirtió en el principal instrumento para reenfocar la gestión estratégica de comunicación. Se cumplió de manera integral con el objetivo general planteado como parte de este Proyecto.

- Durante el proceso de auditoría planteado se logró un acercamiento a todos los *stakeholders* de la organización mediante la aplicación de encuestas y entrevistas. Sin embargo, no fue posible obtener datos de mayor profundidad en el caso de un sector del público interno, debido a que no le dieron la importancia necesaria limitando el proceso de entrevistas. Eso constituyó una limitación del estudio.

10.2 Recomendaciones

- Se recomienda realizar una auditoría de comunicación con un intervalo de tiempo de tres años, investigaciones de este tipo permiten tener un control para identificar, comparar y evaluar los vectores comunicacionales y cómo estos están afectando a la comunicación interna y externa de la corporación, a su vez permite establecer cuál es el impacto que tiene de la gestión de la comunicación en los *stakeholders*.
- Los procesos de auditoría que realice la organización en un futuro deben abordar temas como clima laboral, nivel de compromiso de los públicos internos y cómo estos se encuentran capacitados para brindar una buena atención de calidad y calidez a sus públicos externos. Durante los procesos de las futuras auditorías se deberá buscar una retroalimentación de sus públicos con la finalidad de determinar cuáles son las necesidades y expectativas de la audiencia y si estas se encuentran vinculadas positivamente con la corporación.

REFERENCIAS

- Aljure, A. (2015). *El Plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Universidad de la Sabana – Universitat Oberta de Catalunya.
- Carrió, M. (2013). *Gestión de la reputación corporativa: Convierte lo que piensan y dicen de ti en tu mejor activo*. Libros de Cabecera. <https://www-digitaliapublishing-com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/a/110925>
- Costa, J. (2013) *El DirCom hoy. Dirección y gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Barcelona, España: Costa Punto Com.
- Fajardo, G. y Nivia, A. (2016). *Relaciones públicas y comunicación organizacional: ejes de la comunicación: guía de conceptos y saberes* Editorial Jorge Tadeo Lozano. 238 p.
- Fernández, C. (2015). *La Comunicación en las organizaciones 4ta. Edición, México D.F.: Trillas*
- Galvis, A. y Silva, M. Comunicación: reputación y crecimiento empresarial Pensamiento & Gestión, núm. 41, 2016, pp. 194-239 Universidad del Norte Barranquilla, Colombia <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64650087009>
- Gary, L. y Kreps, G. (1995). *La Comunicación en las Organizaciones*. Estados Unidos: Addison-Wesley Iberoamericana.
- González, S, *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos, ISSN-e 1668-0227, Nº. 45, 2013, págs. 203-211* <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4200844>
- Hondarza, L; *Crisis de reputación empresarial: ¿Contamos todo lo que hacemos en materia de RSC?*, *Capital Humano*, 273. Febrero 2013
- Lorca Fernández, P. (2004). *La creación de valor en la empresa y los 'stakeholders'*. Harvard Deusto. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/udla/14881?page=3>.
- Manucci, M. (2008). *Impacto Corporativo*. Bueos Aires: La crujía Ediciones, Editorial Dircom 2008. 128p.
- Martínez, N., & Tatiana, C. C. (2020). *Revisión de la investigación en el ámbito de la reputación corporativa*. *3C Empresa*, 9(2), 73-105. Retrieved from

<https://www.proquest.com/scholarly-journals/revisión-de-la-investigación-en-el-ámbito/docview/2423552901/se-2>

- Morató, J. (2014). *La comunicación corporativa*. Barcelona, Editorial UOC. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/udla/114039>.
- Moreno, E. (2020) *Gestión de intangibles: propuesta de comunicación e imagen para la empresa MERCANPAZ S.A. (Tesis de maestría) Universidad de las Américas, Quito.*
- Orozco, J. & Ferré, C. (2019). *The Effects of Branding Intangibles on Corporate Reputation. A complete value chain analysis in the case of Catalonia Television. Revista de Comunicación, 18(1), 111–134.* <https://doi-org.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/10.26441/RC18.1-2019-A6>
- Orviz, N., y Cuervo, T. (2020). *Revisión de la investigación en el ámbito de la reputación corporativa. 3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico, 9(2), 73-105.* <https://doi.org/10.17993/3cemp.2020.090242.73-105>
- Reputación corporativa, un intangible en el ADN del negocio. (2013). *Capital Humano, 26(273), 90–96.pdf*
- Rodríguez, I. y Jiménez, A. (2007). *Comunicación e imagen corporativa*. Barcelona, Editorial UOC. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/udla/113774>.
- Scheinson, D. (1998). *Dinámica de la Comunicación y la Imagen Corporativa. Argentina*
- Tarodo, C. (2015). *Comunicación empresarial y atención al cliente. Madrid, Spain: RA-MA Editorial.* Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/udla/62484>
- Villafañe, J. (2005). *La gestión de los intangibles empresariales. Comunicação e Sociedade.* 8.101.10.17231/comsoc.8(2005).1185.https://www.researchgate.net/publication/312259469_La_gestion_de_los_intangibles_empresariales
- Villagrán, N., López, B., y Monfort, A (2015). *La gestión de intangibles y la marca corporativa: ha cambiado algo en la relación entre las empresas y la sociedad. Revista Latina de Comunicación Social, 70, 793-812.* DOI:10.4185/RLCS-2015-1072.

Vinueza, N. (2014). *Propuesta de procesos de comunicación interna en función de la cultura organizacional del Hospital Carlos Andrade Marín, con el fin de robustecer su imagen corporativa (Tesis de maestría)*. Universidad de las Américas, Quito.

“ANEXOS”

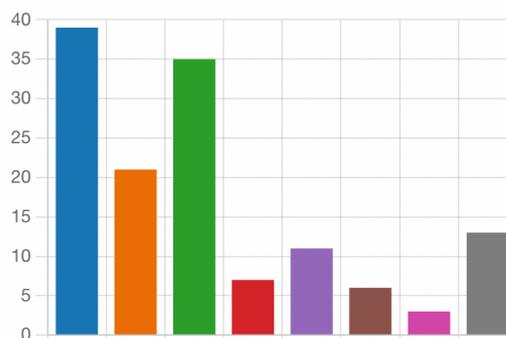
Anexo 1

ENCUESTAS A TRABAJADORES Y RESULTADOS

1. ¿Según su criterio, elija cuáles cree que son los atributos que definen al Círculo Militar?

[Más detalles](#)

Calidad	39
Confianza	21
Compromiso	35
Innovación	7
Confiable	11
Dinámica	6
Tecnológica	3
Liderazgo	13



2. ¿Describa qué colores y figuras forman el logotipo institucional?

[Más detalles](#)

50
Respuestas

Respuestas más recientes

"amarillo, azul, rojo, negro, Condor"

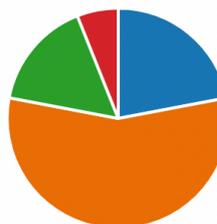
"Amarillo, azul y rojo, cóndor, blasón de armas "

"COLORES: AMARILLO AZUL ROJO NEGRO BLANCO FIGURAS: ESCUDO.."

3. ¿Cómo califica el contenido e información a la que ha accedido a través de canales de comunicación?

[Más detalles](#)

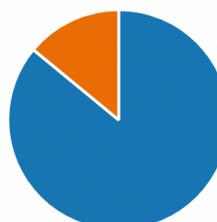
Excelente	11
Bueno	28
Regular	8
Malo	3



4. ¿Usted conoce cuál es la misión y visión del Círculo Militar?

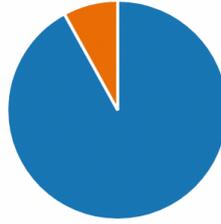
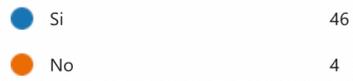
[Más detalles](#)

Si	43
No	7



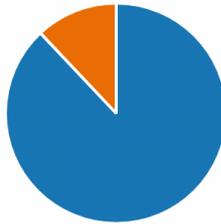
5. ¿Conoce la finalidad del Círculo Militar?

[Más detalles](#)



6. ¿Conoce cuáles son los objetivos de la Corporación?

[Más detalles](#)



7. Califique la información que usted recibe a través de los siguientes canales de información. Considerando que 5 representa la calificación más alta y 1 es la más baja.

[Más detalles](#)

■ Opción 1 ■ Opción 2 ■ Opción 3 ■ Opción 4 ■ Opción 5

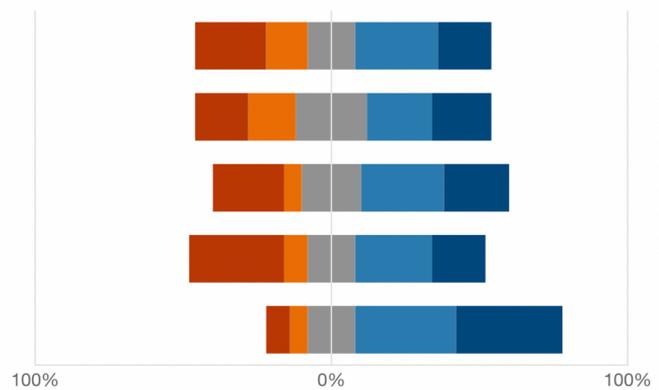
Mail Corporativo

Cartelera

Web

Memorandos

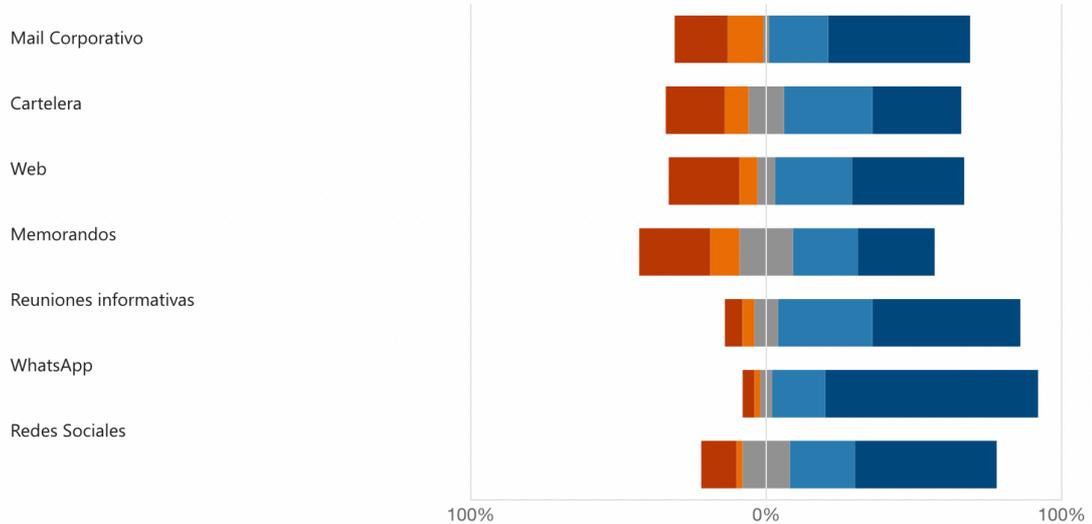
Reuniones Informativas



8. Mediante qué canal le gustaría recibir información de la Corporación. Considerando que 5 representa la calificación más alta y 1 es la más baja.

[Más detalles](#)

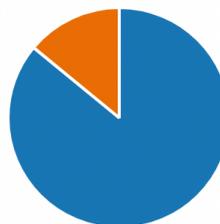
■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



9. ¿Existen políticas para el buen uso del uniforme?

[Más detalles](#)

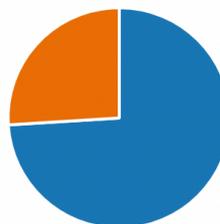
● Si 43
● No 7



10. Conoce el organigrama de la Corporación

[Más detalles](#)

● Si 37
● No 13



11. Mencione en qué ciudades el Círculo Militar tiene sucursales

[Más detalles](#)

50
Respuestas

Respuestas más recientes

"Quito - Cuenca- Guayaquil"

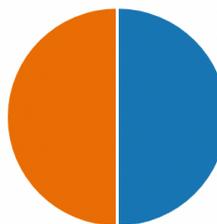
"Quito, Guayaquil y Cuenca "

"GUAYAQUIL CUENCA"

12. ¿Conoce qué beneficios tiene de los convenios interinstitucionales firmados por la Corporación?

[Más detalles](#)

● Si	25
● No	25



13. Mantiene una buena relación con sus compañeros y jefes

[Más detalles](#)

● Si	45
● No	5



14. Si su respuesta a la pregunta 13 fue negativa, indique los motivos:

[Más detalles](#)

50
Respuestas

Respuestas más recientes

"Prepotencia"

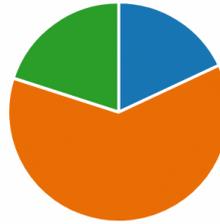
"Todo bien"

"SE MANTIENE UNA BUENA RELACION."

15. ¿Cómo es el ambiente laboral dentro de la Corporación?

[Más detalles](#)

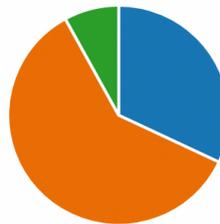
● Excelente	9
● Bueno	31
● Regular	10
● Malo	0



16. ¿Cómo calificaría la importancia del trabajo en equipo para la toma de decisiones en su área laboral/departamento?

[Más detalles](#)

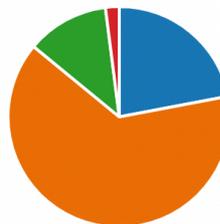
● Excelente	16
● Bueno	30
● Regular	4
● Malo	0



17. ¿Cómo calificaría el compromiso de los líderes de equipo en cuanto a la consecución de los objetivos corporativos?

[Más detalles](#)

● Excelente	11
● Bueno	32
● Regular	6
● Malo	1



18. En caso de existir conflictos entre compañeros, cómo cree que se comporta la Corporación.

[Más detalles](#)

● Ignora el hecho	7
● Busca un acuerdo	20
● Resuelve el problema	12
● Desconoce	11



19. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con las evaluaciones que aplican los líderes de cada área?

[Más detalles](#)

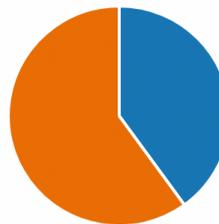
● Insatisfecho	2
● Poco satisfecho	24
● Totalmente satisfecho	24



20. Conoce cuáles son los métodos/criterios de evaluación que el Círculo Militar aplica a sus trabajadores

[Más detalles](#)

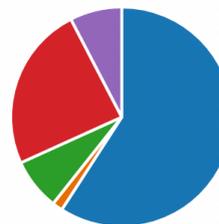
● Si	20
● No	30



21. ¿Qué tipo de actividades realiza la Corporación Círculo Militar durante el año para promover el trabajo en equipo?

[Más detalles](#)

● Reuniones Mensuales	39
● Dinámicas de trabajo en equipo	1
● Eventos o programas de integra...	5
● Capacitaciones	16
● Ninguna	5



22. ¿Qué actividades recomienda se deberían desarrollar para promover el trabajo en equipo?

[Más detalles](#)

50
Respuestas

Respuestas más recientes

"Eventos o programas de integración Dinámicas de trabajo en equipo"

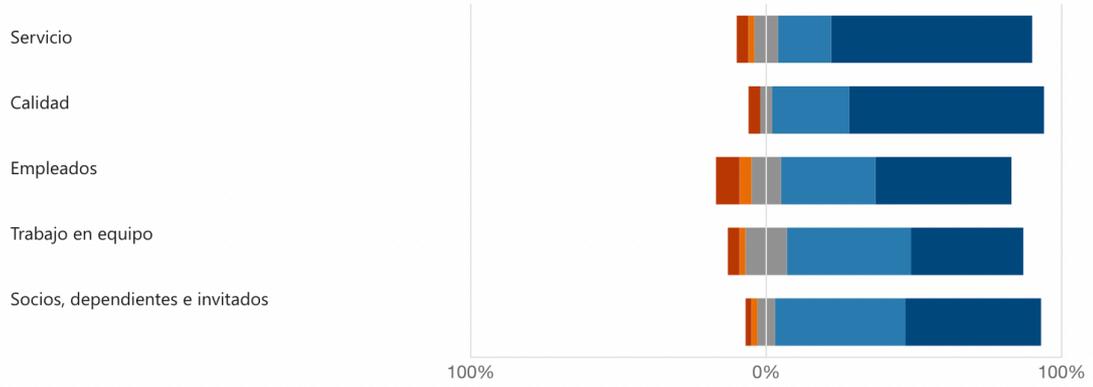
"Ninguna esta bien"

"SE DEBE IMPLEMENTAR UNA POLÍTICA DE IGUALDAD, SIN DISTINCIO..."

23. Califíquese, ¿Qué tan importante son los siguientes criterios para la Corporación? Considerando que 5 representa la calificación más alta y 1 es la más baja.

[Más detalles](#)

■ Opción 1 ■ Opción 2 ■ Opción 3 ■ Opción 4 ■ Opción 5

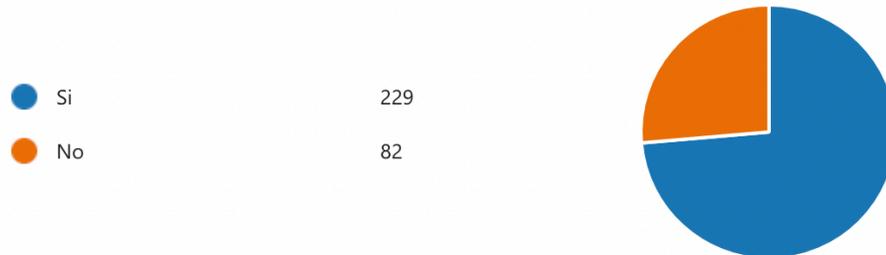


Anexo 2

ENCUESTAS Y RESULTADOS A SOCIOS E INVITADOS

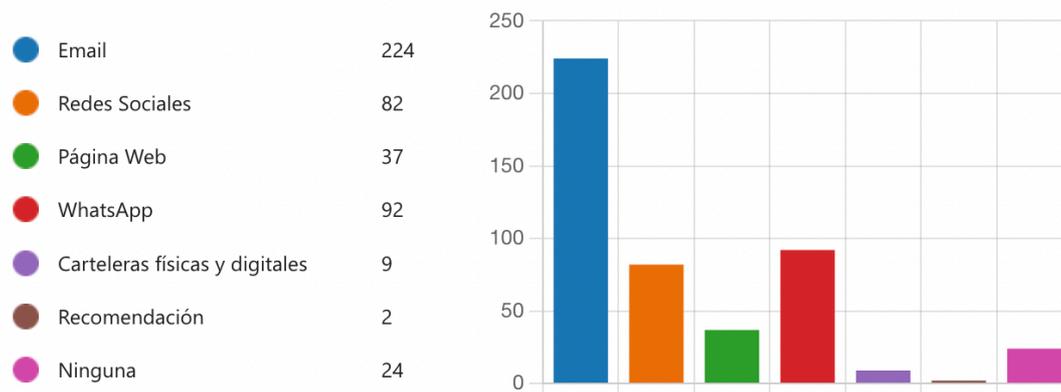
1. ¿Accede a la información de los servicios y beneficios que ofrece el Círculo Militar?

[Más detalles](#)



2. Señale los medios mediante los cuales usted recibe información acerca de las actividades y beneficios de la Corporación

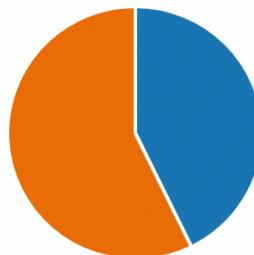
[Más detalles](#)



3. Conoce las actividades sociales, deportivas o culturales que realiza el Círculo Militar en beneficio de sus socios

[Más detalles](#)

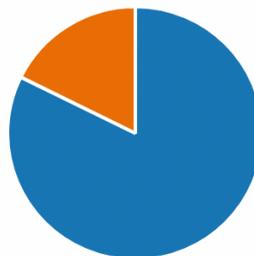
● Si	133
● No	178



4. ¿Considera que los mensajes/contenidos que se publican en los canales de comunicación son de su interés y relevancia?

[Más detalles](#)

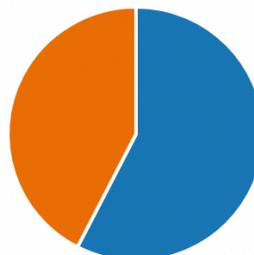
● Si	256
● No	55



5. ¿Considera que las herramientas o canales de Comunicación que utiliza el Círculo Militar son oportunos a la hora de informar?

[Más detalles](#)

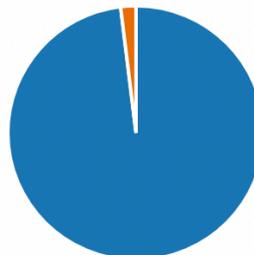
● Si	179
● No	132



6. ¿Desearía conocer más sobre los eventos, la gama de servicios y beneficios con los que cuentan los socios e invitados?

[Más detalles](#)

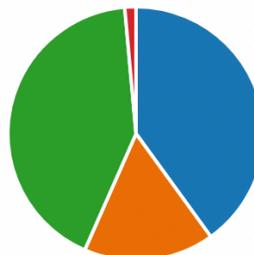
● Si	305
● No	6



7. ¿Cuáles considera son los canales más acertados para recibir la información sobre la corporación?

[Más detalles](#)

 Email	226
 Redes Sociales	93
 WhatsApp	237
 Otras	8



8. ¿Qué tipo de información o contenidos desearía recibir mediante nuestros canales de comunicación corporativos?

[Más detalles](#)

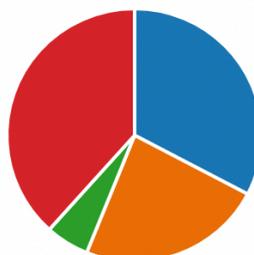
 Gestión Corporativa	114
 Actividades Realizadas	84
 Beneficios y promociones	267
 Firma de nuevos convenios	192
 Información de interés general	190



9. Seleccione del siguiente listado el tipo de contenido de su preferencia

[Más detalles](#)

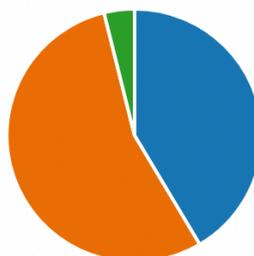
● Imágenes	184
● Videos	132
● Encuestas	31
● Boletines informativos	216



10. Señale el aspecto que, según su criterio, representa la relación que mantiene con la Corporación

[Más detalles](#)

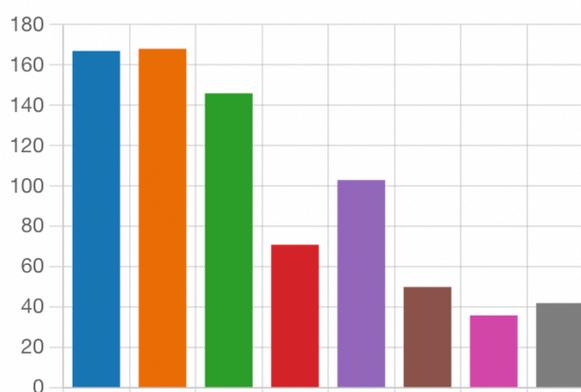
● Activa: Promueve la comunicaci...	129
● Eventual: Es destinada a informa...	170
● Otras	12



11. Según su criterio, ¿Cuáles considera son los atributos que identifican al Círculo Militar?

[Más detalles](#)

● Calidad	167
● Confianza	168
● Compromiso	146
● Innovación	71
● Solidaridad	103
● Dinamismo	50
● Tecnología	36
● Liderazgo	42



Anexo 2

ENTREVISTA APLICADA A FUNCIONARIOS (DIRECTORES FINANCIERO, LEGAL Y ADMINISTRATIVO)

¿Qué hace Círculo Militar?

¿Cuáles son los productos y servicios que ofrece el Círculo Militar?

¿Cuál es la filosofía corporativa del Círculo Militar?

¿Cuál es la misión del Círculo Militar?

¿Qué diferencia al Círculo Militar con otros clubes sociales militares y civiles?

¿Cuáles considera que son los valores corporativos de Círculo Militar?

¿Cómo ve a Círculo Militar en 5 años?

¿Cuáles considera Ud. que son los públicos de interés (stakeholders) del Círculo Militar?

¿Cómo considera que es el ambiente laboral?

¿Cuántos departamentos tiene el Círculo Militar?

¿Qué beneficios tienen los empleados?

¿Cuál es la relación que mantienen la corporación con sus proveedores?

¿Qué beneficios tienen los proveedores?

¿Cuál es la relación que la corporación mantiene con sus usuarios (socios, dependientes e invitados)?

¿Cuáles son los beneficios o programas que tienen los socios, dependientes e invitados?

¿Cuál considera que es la competencia directa del Círculo Militar?

¿Cuentan con un plan de marketing?

¿Cuáles son las acciones y estrategias de marketing que realiza el Círculo Militar?

¿Cómo le gustaría a usted que los trabajadores se identifiquen con la corporación?

¿Cuáles son las acciones de comunicación interna que recuerda?

¿Cuáles son las prácticas para promover el trabajo y el buen clima laboral?

Anexo 3

ENTREVISTA APLICADA A LA JEFA DE TALENTO HUMANO

¿Qué hace Círculo Militar?

¿Cuál es la plantilla de empleados de Círculo Militar?

¿Cuáles son los productos servicios o beneficios que ofrece el Círculo Militar?

¿Cuál es la filosofía corporativa del Círculo Militar?

¿Cuál es la misión de Círculo Militar?

¿Cuáles son los valores corporativos del Círculo Militar?

¿Cuántos empleados mantienen en nómina?

¿Existen políticas de comportamiento? ¿Cómo han sido socializados?

¿Existen políticas de uso de uniforme?

¿Cómo promueven el trabajo interno y el buen clima laboral en la empresa?

¿Cómo es el ambiente laboral? ¿En el caso de algún problema interno como se soluciona?

¿Existe algún proceso para dar solución algún problema?

Anexo 4

ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE GENERAL

Para empezar, podría contarme la historia de la Corporación ¿Cómo nace la idea del
Círculo Militar?

¿Por qué el nombre?

¿Qué hace el Círculo Militar?

¿Cuál es la misión de Círculo Militar?

¿Cuál considera que es su diferenciador con otros clubes similares militares y civiles?

¿Cuáles son los productos, servicios y beneficios del Círculo Militar?

¿Cuáles son los valores corporativos de Círculo Militar?

¿Cómo ve proyectado al Círculo Militar en 5 años?

¿Considera que Círculo Militar es una Corporación?

¿Cuáles considera que son los públicos de interés del Círculo Militar?

¿Qué beneficios o programas tienen los empleados?

¿Cuál es la relación con el gobierno y entidades de gobierno?

¿Cuán importante es la relación con los socios, dependientes e invitados?

¿Cuál considera que es la competencia directa del Círculo Militar?

¿Existen alianzas estratégicas o programas con la competencia?

¿Cómo quisiera usted que los trabajadores se identifiquen con la Corporación?